(serie tesis posgrado)

La adaptación radiofónica a internet:

Estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires (2016-2017)

Agustín Espada





La adaptación radiofónica a internet
Estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires (2016-2017)

Agustín Espada





(serie **tesis posgrado**)

Imagen de tapa

Valeria Suárez

La adaptación radiofónica a internet
Estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires (2016-2017)

Agustín Espada

Espada, Agustín
La adaptación radiofónica a internet : estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires : 2016-2017 / Agustín Espada. - 1a ed . - Bernal : Universidad Nacional de Quilmes, 2020.
Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga
ISBN 978-987-558-652-9

1. Radio. 2. Comunicación Social. 3. Comunicación Digital. I. Título.
CDD 302.2344

Departamento de Ciencias Sociales
Unidad de Publicaciones para la Comunicación Social de la Ciencia
Serie Tesis Posgrado

http://unidaddepublicaciones.web.unq.edu.ar/
sociales_publicaciones@unq.edu.ar

Los capítulos publicados aquí han sido sometidos a evaluadores internos y externos de acuerdo con las normas de uso en el ámbito académico internacional.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

A ustedes por leer.

A Santiago Marino por su guía, dirección y generosidad.

A Gianni por el refugio, la compañía y la alegría.

A Cecilia y Eduardo, a Rubens y Amalia, por hacerme quien soy.

Gracias

| INTRODUCCIÓN |

Los medios de comunicación masiva se enfrentan desde hace algunos años a una pregunta/problema de difícil resolución: cómo gestionar el cambio de paradigma mediático que supone la irrupción de internet como plataforma de producción, distribución y consumo cultural.

Esta es, básicamente, la pregunta que mantiene ocupada a buena parte de los investigadores y académicos de la comunicación y, por sobre todo, a los directores, gestores y administradores de medios de comunicación. La sustentabilidad de las organizaciones productoras y distribuidoras de información y entretenimiento no es un problema nuevo ni exclusivo de la ebullición digital. Sin embargo, internet lo volvió transversal y lo profundizó. Desde los más pequeños hasta los más grandes, la pregunta por los modelos de desarrollo de contenidos y de fuentes de ingresos en esta plataforma llena horas de discusiones y líneas de revistas, libros, *blogs* y diarios.

Dentro del compendio de medios tradicionales que buscan una salida a esta encrucijada digital que supone cambios en los consumos y nuevas condiciones en el reparto económico, la radio desempeña un rol tímido. Su menor relevancia económica frente a la televisión o la prensa gráfica la ubica a la sombra de los movimientos de estas industrias. Más aún, el proceso de convergencia empresarial que dejó a muchas emisoras en manos de grandes multimedios puso a buenas

porciones del sector en un rol subsidiario de otros medios. En muchos de estos grupos, la evolución y el desarrollo de los productos radiofónicos dependen más del devenir de un diario, de un canal de televisión o de una empresa de telecomunicaciones que de la radio misma.

Este trabajo propone un estudio que describe y analiza la forma en la cual las emisoras de radio adoptan a internet como otro punto de distribución de sus contenidos. Sin embargo, este objetivo no prescinde del análisis y las implicancias de unas condiciones estructurales (esquema de propiedad, mercado publicitario, usos sociales, regulación y otras relaciones con el estado) que se tornan trascendentes para la gestión y la administración de estas empresas.

El consumo y el contacto de las audiencias con la radio se montan sobre una amplia gama de plataformas, dispositivos y necesidades. Teléfonos inteligentes, computadoras, *tablets*, aparatos tradicionales y hasta televisores. Redes sociales, páginas *web*, aplicaciones para celulares y las más tradicionales AM y FM. La multiplicación y diversificación de modos de llegar a los contenidos radiofónicos volvió necesaria la pregunta por la forma a través de la cual las emisoras resuelven esta ramificación *web*.

La radio pierde audiencia. Así como en la televisión y la prensa gráfica, las plataformas tradicionales se vuelven cada vez menos relevantes en los consumos culturales. Tanto por reemplazo como por cambios en las cadenas de valores, la convergencia digital pone en crisis los modelos tradicionales. Esta transformación se monta sobre una estructura mediática local fuertemente dependiente del estado (Becerra, 2015) y con poca musculatura competitiva.

Con todo esto, ¿qué es internet para la radio? ¿Cómo la interpretan y trabajan las principales emisoras? ¿Por qué? ¿Qué ofrecen? ¿Aprovechan las capacidades que habilita para la ruptura de programacio-

nes, para incorporar otros lenguajes, para personalizar y segmentar la experiencia?

Álvarez Monzoncillo metaforiza en su trabajo sobre la televisión en internet y las potencialidades de esta plataforma: "se pueden diseñar nuevos contenidos para poder ser vendidos en nuevos mercados, se trataría de hacer nuevos vinos para nuevas botellas y no intentar vender el mismo vino en diferentes botellas" (2011, p. 161).

Este trabajo propone un recorrido por uno de los tipos de botellas en los cuales la radio trabaja para satisfacer a sus audiencias conectadas: las páginas *web*. Indagar sobre el tipo de vino (contenido) que las emisoras ponen en estas botellas implica necesariamente preguntarse por las razones de ser y las causas de estas propuestas. Así se llega a la pregunta por los modelos de negocio y desarrollo para los sitios *web*. Un interrogante que no se detiene en la descripción de los contenidos, sino que avanza sobre las formas de monetización y comercialización de esos espacios, a las que suma la cantidad de recursos que se ponen a disposición de esos proyectos.

Este trípode -contenidos, comercialización, recursos- que pretende resumir las estrategias se transforma en círculo al momento de analizar causas y consecuencias. De acuerdo al caso tomado, este círculo puede ser vicioso o virtuoso.

Una buena forma de presentar e introducir este trabajo es la de sincerar su alcance y anclar su enfoque. Esta tesis no habla del futuro de la radio, sino de su actualidad. Esta tesis toma solo una parte de la radio en internet: el trabajo de las emisoras tradicionales (y de un grupo acotado de ellas) en una de las plataformas (las páginas). Es decir, no se habla de *podcasts* o de radios *online*, tampoco de aplicaciones

para celulares o de redes sociales. Por último, esta tesis no pretende declarar la muerte o supervivencia del medio.

El análisis de lo hecho por las emisoras más escuchadas en las páginas *web* busca, además de cumplir con los objetivos claros y delimitados de esta tesis, aportar al debate por las formas a través de las cuales el medio cumple actualmente y cumplirá en el futuro con su función social, cultural y democrática.

Para esto, el presente trabajo está estructurado en cinco capítulos. En el inicial se delimita la matriz conceptual y el paradigma teórico a través de los cuales se toma a la radio como objeto de estudio. En este apartado se describen los pilares teóricos aportados por la Economía Política de la Comunicación y el estudio de los medios de comunicación como industrias culturales. Aquí también se viaja por las distintas definiciones históricas de la radio y los cambios que se producen en ella a partir de la convergencia digital. Es decir, se delimitan los objetos "radio" y "radio en internet". Además, se teje la relación entre empresa de medios, gestión, entorno y modelo de negocios para poder marcar aquellos puntos y aspectos que se han de estudiar dentro de estas unidades.

En el segundo capítulo se describen las herramientas metodológicas que se han de utilizar. Para esto es fundamental el recorrido por las distintas etapas que atravesó el proceso de análisis del objeto de estudio, así como también la descripción de los dos instrumentos fundamentales para esto: la grilla de comparación de las *webs* y las entrevistas. Para completar, este apartado sirve para hacer una profunda descripción de los casos de estudio y describir términos clave o críticos.

El capítulo siguiente, el tercero, describe cada una de las *webs* analizadas. Los contenidos volcados, su organización, los niveles de inte-

ractividad y participación, la comercialización y los equipos digitales de cada una de las radios conciernen a este desglose. Una descripción minuciosa y puntual de cada uno de estos items en los diez casos trabajados sirve de paso previo y necesario para la categorización y la clasificación de estas estrategias.

Eso sucede en el cuarto y último capítulo de este trabajo. Con lo producido por las descripciones de cada uno de los casos, este apartado trabaja en la comparación y en el establecimiento de estrategias comunes o similares, de acuerdo a los distintos patrones que hacen a las radios. Por ejemplo, sean estas AM o FM, musicales o informativas, de audiencia joven o adulta, etcétera. Se trata del capítulo más interesante y relevante de esta tesis, ya que sintetiza las estrategias analizadas, las clasifica y obtiene conclusiones.

Del primero al último capítulo, entonces, esta tesis trabaja en resolver dos preguntas: ¿qué hacen las radios tradicionales en sus *webs*? ¿Y por qué?

Mis primeros recuerdos al lado de una radio transcurren en la cocina de casa. Todavía repica en mi cabeza la cortinilla del servicio informativo de Radio Mitre, que me avisaba que llegaba tarde al colegio. Después, todo se vuelve fútbol. Tardes domingueras de transmisiones partidarias donde el rezo se convertía en golpe a la mesa si esos relatos neuróticos no terminaban en gol de Independiente. Más adelante, "La Oral Deportiva" me acompañaba tarde a tarde para saber todas las noticias del equipo. La radio de la cocina de casa, el estéreo del auto de mi papá o la "spica" que me había regalado mi abuelo eran las formas de conectarme con ese mundo de sonidos que marcaban momentos del día.

Ya como estudiante de la carrera de Comunicación Social en la Universidad de Quilmes, y con gustos radiofónicos más noticiosos y

propios, el proyecto Vorterix llamó mi atención. Se transformó en algo parecido a mi primer objeto de estudio. Me intrigaba saber por qué una radio transmitía imágenes las 24 horas del día.

A cuatro años de ese momento, estudiar la radio es mi trabajo. Y escucharla -en cualquier plataforma y dispositivo- todavía es un pasatiempo. Esta tesis es el producto final de muchos meses de análisis, observación y lectura. Pero también es el producto intermedio, coyuntural, el registro “fotográfico” de un estudio que avanza, se transforma y se mueve casi tanto como su objeto. Acá los resultados.

| CAPÍTULO 1 |

Recorrido conceptual: definiciones y aportes teóricos para delimitar los objetos "radio" y "radio en internet"

En este apartado se detallan las perspectivas, herramientas y conceptos analíticos con los cuales se trabaja el objeto de estudio de esta tesis. Se describe la trayectoria y especificidad de la Economía Política de la Comunicación y la Cultura (EPCC) desde su perspectiva crítica como paradigma de estudio de las industrias culturales. Al mismo tiempo, se enumeran las especificidades económicas de los actores y productos de estas industrias.

El siguiente apartado también está atravesado por el concepto de "empresa de comunicación" como forma de interpelar y describir a los productores culturales e informativos. Los modelos de negocio, las estrategias y las tácticas resultan de una relevancia trascendental para responder a las preguntas que se les formulan a estas organizaciones, y por eso también forman parte del marco teórico y conceptual en el que se inserta el presente trabajo.

1.1 Economía Política y Economía de la Comunicación y la Cultura

El estudio de la comunicación y la cultura tiene distintas vertientes y paradigmas analíticos. Este trabajo escoge y adopta el paradigma de la Economía Política y Economía de la Comunicación y la

Cultura (EPCC). Se entiende, entonces, que el estudio de los medios de comunicación debe contemplar la faceta de estos como organizaciones productivas con fines y objetivos específicos (renta, servicio público, sociales). Al mismo tiempo, estas organizaciones se insertan en un contexto en el que reina una lógica económica, política, social y productiva que ordena, entre otras cosas, los recursos disponibles. Es por esta razón que el estudio de la comunicación y la cultura desde la EPCC busca evitar el economicismo y el culturalismo al momento de trabajar estos fenómenos (Miege, 2008; Gómez García y Sánchez Ruiz, 2014). Para esto, se busca un trabajo multifacético que incluya herramientas provenientes de la economía, la política y la sociología.

El estudio de los medios de comunicación como instituciones económicas resulta relevante para comprender las funciones y actividades de estas organizaciones. La economía de los medios de comunicación profundiza, con herramientas de la micro y la macroeconomía, el entramado que habilita el funcionamiento de unas unidades productivas que trabajan en el seno de la cultura y la sociedad (Albarran, 1999). Sin embargo, la economía política utiliza herramientas teóricas de estudio más amplias.

> Como objeto de estudio de una ciencia social como la economía, los contenidos culturales comunicados nacen de actos de creación simbólica, implican procesos de **trabajo** y valorización peculiares por su propia naturaleza, suponen siempre algún proyecto estético y comunicativo independientemente de su calidad, se plasman en objetos o servicios culturales y comunicativos que son demandados por tales y tienen una eficacia social en el lado de la percepción social en forma de disfrute, conocimiento y vertebración social (Zallo, 2011, p. 43).

La EPCC entiende, entonces, que la producción de bienes y servicios de las organizaciones que conforman el sector se produce en un marco económico determinado por relaciones sociales y políticas (con el estado). Se trata de un paradigma de estudio que reconoce a la economía y a la política como determinantes de la actividad de las organizaciones productoras de comunicación, junto a las relaciones entre estas, las instituciones, la cultura y las prácticas sociales (Kellner, 1998).

Las condiciones de producción y las formas de valorización se ven así marcadas por un modelo económico y político, el capitalismo, que moldea el escenario en el cual se llevan adelante la creación y las prácticas culturales (Garnham, 2011). En definitiva, la EPCC se preocupa por entender la producción cultural en un contexto con estructuras e instituciones que determinan cómo y quiénes acceden a los recursos necesarios para ella. "En un sentido estricto, economía política es el estudio de la relaciones sociales, particularmente las relaciones de poder; que mutuamente constituyen la producción, distribución y consumo de recursos, incluidos los recursos de comunicación" (Mosco, 2006, p. 59).

> La economía política de la cultura jamás sostuvo que todas las prácticas culturales estén determinadas por el modo de producción de la vida material o sean funcionales para este. Pero siempre sostuvo, y sigue haciéndolo, que el modo de producción capitalista tiene ciertas características estructurales fundamentales, sobre todo el hecho de que el trabajo asalariado y el intercambio de mercancías constituyen las condiciones de existencia necesarias e inevitables del pueblo. Estas condiciones modelan el terreno en el que se llevan a cabo las prácticas culturales: el entorno fijo, los recursos materiales y simbólicos disponibles, los ritmos temporales y las relaciones espaciales. (Garnham, 2011, p. 45)

Así, la EPCC adopta en su vertiente tradicional una postura crítica, ya que se preocupa por conocer y describir cómo el funcionamiento y la organización de la producción y la distribución de bienes y servicios culturales influyen en el sostenimiento de la estructura capitalista y viceversa. Para Gómez García y Sánchez Ruiz (2011), la EPCC centra su trabajo en el estudio de cuatro procesos: el desarrollo de las industrias culturales, su mercantilización, la extensión de su rasgo corporativo y la acción del estado y los gobiernos en este sector.

Esta postura crítica sirve principalmente para explicar cómo funciona el mercado de la comunicación y la cultura. Este paso es constitutivo y clave para avanzar en su modificación. Para Murdock (1998), esta explicación precisa dos actividades principales. La primera es comprender las dinámicas corporativas en las condiciones contemporáneas y así detectar continuidades y rupturas. La segunda implica conocer cómo operan las características y las tendencias macroeconómicas en la estructuración del sector.

Los últimos rasgos que distinguen a este paradigma de estudio de la comunicación y la cultura pueden resumirse en tres puntos principales: su visión histórica del fenómeno analizado; la adopción de una epistemología materialista/marxista, y el análisis de las dinámicas sociales y culturales (Albarran, 1999).

1.2. Las industrias culturales como objeto de estudio de la comunicación

Las industrias culturales son una de las principales unidades de análisis de la economía política de la comunicación (Gómez García y Sánchez Ruiz, 2011). Este paradigma interpreta la producción cultural

no ya como un instrumento de reproducción ideológica exclusivamente, sino como una organización productiva que valoriza el capital invertido a través de la elaboración de bienes y servicios con valor simbólico y económico (Zallo, 1988).

Estudiar a las industrias culturales implica analizar y entender los procesos de producción, distribución y consumo que se desarrollan en cada una de ellas. Sin embargo, el enfoque económico-político obliga a incorporar a la lectura de estos procesos económicos, otros procesos sociales, tecnológicos, políticos y legales. La reconstrucción del funcionamiento de cada una de las industrias culturales, aun en estudios sectoriales, constituye uno de los principales desafíos actuales de los estudios de la EPCC (Becerra y Mastrini, 2006).

1.2.1. ¿Qué son las industrias culturales?

Tremblay las define como el conjunto de "las actividades de producción y de intercambios culturales sometidas a las reglas de comercialización, donde las técnicas de producción industrial son más o menos desarrolladas" (2011, p. 55). Para el autor, el principal rasgo de este objeto es la organización del trabajo a través del modelo capitalista, que distingue y separa (aliena) las tareas de creación y ejecución. De esta forma, las industrias culturales se caracterizan por el dominio del capital sobre el proceso productivo y por la pérdida del control de los trabajadores sobre el producto.

En una definición más específica y extendida, Zallo incorpora el objetivo que persiguen las organizaciones que participan de estas industrias.

> Un conjunto de ramas, segmentos y actividades auxiliares industriales productoras y distribuidoras de mercancías con contenidos simbóli-

> cos, concebidas por un trabajo creativo, organizadas por un capital que se valoriza y destinadas finalmente a los mercados de consumo, con una función de reproducción ideológica y social. (Zallo, 1988, p. 26)

La rentabilidad como motor de las industrias culturales tiene una consecuencia clave en el estudio de su funcionamiento. La pregunta por los problemas que encuentra el capital para crear y reproducir valor en este segmento económico es la piedra basal de estos estudios (Miege, 2008). Y la respuesta a este interrogante comienza por la definición de las especificidades de los productos y de la actividad en la que se desenvuelven estas empresas.

Del trabajo de Zallo (2007) pueden extraerse algunas características comunes a todas las industrias culturales, a saber:

- doble valor: económico y simbólico;
- importancia del trabajo creativo;
- carácter prototípico de las obras que son protegibles por derechos de autor;
- oferta múltiple que sobrepasa la demanda con sectores reducidos de rentabilidad;
- la oferta es previa y puede crear la demanda;
- tienen una funcionalidad social;
- características de servicio público;
- costos fijos altos (producción) y costos marginales bajos (reproducción/distribución),
- incertidumbre por la demanda,
- sujeta a legislación y presencia estatal por su relevancia social y cultural.

A pesar de estas particularidades que caracterizan al conjunto de las industrias culturales, diversos investigadores trabajaron en establecer diferencias sobre la base de, principalmente, dos cuestiones: la forma de valorización del capital, y los productos. Así, para Zallo, las formas de valorización se distinguen sobre dos ejes principales: la edición o la difusión y la simplicidad o complejidad del producto. Si se tiene en cuenta que se trata de modelos, existen diversas combinaciones entre ambas. Sin embargo, el estudio de las industrias culturales ha trabajado con tres: la edición discontinua (libros, música, cine), la edición continua (prensa) y la difusión continua (radio y televisión).

> El proceso de producción de valor es, al mismo tiempo, producción de mercancías y un proceso de producción de plusvalías. (...) La valorización del capital no solo se expresa en forma de productos diferentes a otras ramas, sino que ahí -a través del movimiento social de la competencia de los productores de la rama- se forma el valor de la producción y se determinan los precios de producción. (...) La formación de unas condiciones generales de producción se da en el proceso de la competencia de los productores mediante el desplazamiento de plusvalor y rentas de unas empresas a otras (Zallo, 1982, p. 69).

De esta forma, el estudio de las industrias culturales como enfoque analítico se preocupa por entender las tensiones y las contradicciones que se registran en la valorización del capital en un sector con las particularidades marcadas. Las condiciones específicas de estas industrias, las tensiones entre producción y consumo, el rol del trabajo creativo y la variación histórica de las relaciones sociales que dan lugar a la producción cultural son algunos de los temas cubiertos por esta línea de trabajo (Hesmondhalgh, 2007).

Esta tesis se ocupa de una de las vertientes del estudio económico político de las industrias culturales: su funcionamiento como unidades económicas (empresas) con unos modelos de negocio o formas de valorización del capital cuestionados o en transformación por tendencias y factores de su entorno socio-cultural, tecnológico, económico y político. Aquí se entiende, entonces, a la radio como una industria cultural, y a los actores que forman parte de ella como empresas que buscan generar modelos sustentables y rentables en un contexto de cambio y con unos productos, como se verá, con características y funcionamientos particulares.

1.2.2. La radio como industria cultural

Uno de los primeros pasos para definir el marco teórico y conceptual a partir del cual se construye esta tesis es la definición del medio radiofónico, así como también de sus principales características. Si se sigue la clasificación que Zallo (1988) realiza en ramas de las industrias culturales, la radio se encuentra dentro de la emisión continua junto a la televisión.

Esta difusión de flujo establece reglas de funcionamiento complejas que tienen por características la obsolescencia de sus productos y los altos ritmos de producción-emisión. Para Zallo, el audiovisual continuo cuenta con "procesos de trabajo plenamente industriales -simultáneos por producción y secuenciales por emisión, ordenados por una programación que asegura la continuidad y cotidianidad de las emisiones- que integran el trabajo creativo y técnico" (1988, p. 119).

Se caracterizan por la satisfacción de una demanda ilimitada y no competitiva y con costes marginales tendientes a cero; la regula-

ridad y continuidad de sus siempre renovadas e inmediatamente obsoletas -en su mayor parte- emisiones y conforme a una parrilla de programación; unos procesos de trabajo asalariados fijos y por obra; un carácter centrípeto y ordenador de todo el sistema comunicativo dada su intersección entre la información, la cultura y el ocio; con mercados y formas remunerativas variadas con dominio progresivo publicitario (Zallo, 1992, p. 99).

La principal herramienta de valorización de estas industrias es el armado de su programación. Esta ordena no solo los contenidos sino también las tareas y los ritmos al momento de producirlos. Así, trabaja específicamente sobre la división de tareas:

> Se hacen coincidir responsabilidades sobre programas, géneros y franjas horarias en un escaso personal muy cualificado, mientras se especializa a los más sobre los elementos estandarizados de un mismo tipo de programas y se imponen también condiciones y normas técnicas y artísticas -incluso a empresas subcontratadas- que homogenizan la diversidad de programas. (Zallo, 1988, p. 120)

Para Miége (1992), los productos de este tipo de industrias culturales, además de caracterizarse por la continuidad, tienen una gran amplitud en su difusión. Esta combinación se suma a la caducidad de los contenidos volcados para derivar en un ciclo altamente rutinizado. La vida fugaz de sus productos vuelve necesario establecer técnicas y modelos de producción que sean regulares y reduzcan la aleatoriedad y los errores.

Ante la imposibilidad de estandarizar los contenidos, se estandarizan los formatos. De este modo, la música, la información o las imágenes que sirven de insumo a estos productos son similares entre sí, aunque no pierden la novedad y especificidad necesarias para atraer a

las audiencias. La organización y la estructura al interior del ciclo productivo son los clivajes esenciales del ciclo productivo industrializado de la radio y la televisión.

La programación se transforma, entonces, en el principal instrumento de valorización de los productos de estas industrias de emisión o difusión continua. Así, los emisores ordenan una grilla de programas que procura seguir los ritmos y las demandas de sus audiencias, ya que el objetivo de este ordenamiento es fidelizar la mayor cantidad de público posible. De esto último depende el financiamiento de estas industrias, ya que sus ingresos están determinados, principalmente, por lo que logren recaudar en concepto de venta de anuncios. El volumen de esta recaudación está ligado a dos factores: el tipo de audiencia al que se apunta (segmentación) o su cantidad (contenidos generalistas) (Bolaño, 2012).

Pero, ¿en qué se diferencia la radio de la televisión dentro de la rama de emisión continua? ¿Cómo se la define?

Lo primero que puede decirse es que la radio fue pionera en una serie de aspectos, prácticas y avances que luego serían utilizados por la televisión. Por ejemplo: fue la primera en utilizar un modelo de *broadcasting* a partir del diseño de una grilla de programas continua y unívoca, destinada a una amplia cantidad de receptores conectados a través del éter. De la misma forma, también fue de avanzada en la organización productiva que combina el trabajo técnico con el creativo, la organización en cadenas de repetidoras, la utilización de otras industrias culturales (en este caso la musical; luego la TV haría lo propio con el cine), la formación de masas de audiencias y su posterior segmentación (Zallo, 1988).

Más aún, no se ha definido a la radio como medio de comunicación. Un primer intento sería definirla según sus formas de transmi-

sión y recepción, como lo hace Rébora (2002), para quien la radio es un sistema de comunicación que utiliza las ondas electromagnéticas (radiodifusión) para llegar a audiencias masivas con contenidos sonoros. Con esta definición está de acuerdo Meditsch (2001), quien agrega que estas transmisiones se realizan en tiempo real. Otra definición de tinte tecnológico es la que utiliza Cuesta Moreno (2012, p. 193), para quien la radio "en esencia, es la recepción, reconversión y transmisión de ondas en sonido perceptible para los oídos".

En este punto resulta interesante compartir el planteo de Cebrián Herreros, para quien la radio está mediada técnicamente, depende de dispositivos e instrumentos tecnológicos pero, en esencia, es un proceso comunicativo.

> La radio es la transformación de la tecnología en sonido. La radio ha nacido como tecnología, es tecnología y seguirá siendo tecnología. No puede prescindir de ella o de lo contrario deja de ser radio. Ha empleado y sigue empleando la tecnología vieja o tradicional, las innovaciones que se van produciendo y se sitúa en la vanguardia con la tecnología en punta. Pero la tecnología por la tecnología no tiene sentido. La mediación técnica no es puro instrumento. Es proceso comunicativo. La técnica interesa en cuanto adquiere capacidad para generar nuevos símbolos y otras formas de expresión y la transmisión de significados (2011, p. 33).

El investigador argentino Fernández propone una perspectiva similar, al momento de pensar en "lo radiofónico" al partir de la definición de "medio" como "todo dispositivo técnico o conjunto de ellos que -con sus prácticas sociales vinculadas- permiten la relación discursiva entre individuos y/o sectores sociales más allá del cara-a-

cara" (2008, p. 37). Así, va a entender luego lo radiofónico como un conjunto o serie de fenómenos: dispositivos técnicos, contenidos y prácticas sociales asociadas.

> Dispositivos técnicos que se van a ir incorporando al uso radiofónico generando posibilidades y restricciones de construcción discursiva, géneros y estilos radiofónicos que van a ir apareciendo y consolidándose y lo mismo va a ocurrir con prácticas sociales nuevas -total o parcialmente, directa o indirectamente- relacionadas con el nuevo medio (2008, p. 36).

Se puede intentar definir a la radio a través de sus contenidos, sus productos. Así, el lenguaje radiofónico está compuesto por un conjunto de elementos que lo definen: las palabras, la música, el silencio, los efectos sonoros, y también las publicidades, que obtienen un significado en el proceso de comunicación y de percepción de los oyentes (Cuesta Moreno, 2012). En este aspecto profundiza Faus Belau, para quien la comunicación radiofónica se da exclusivamente cuando los productos o contenidos pueden ser comprendidos gracias a "la capacidad de restitución del contenido semántico de los mensajes que tiene la grabación por un lado, y la Radio, por otro" (1973, p. 126). Esto, siempre, dentro de un marco referencial y códigos culturales comunes.

En línea con la conceptualización de Faus Belau, Fernández (2014) brinda tres definiciones de la radio. La primera es la "radio-transmisión", que se da cuando el medio reproduce un espacio social de existencia previa e independiente al fenómeno mediático. La segunda es la "radio-soporte", que se encuentra cuando no se percibe un espacio del otro lado del parlante o auricular sino solo una voz individual o

música. La tercera definición, y más pertinente con el medio radiofónico, es la de "radio-emisión". En este fenómeno, el espacio percibido a través del dispositivo solo es accesible a través del medio. Este concepto de radio es definido como "una oferta discursiva en vivo, en interacción con lo grabado, generada por un centro emisor; con carga informativa variada, entrelazada con otros tipos discursivos, que se puede recibir realizando otras actividades que requieran visión y atención" (2014, p. 98).

Otra forma de escapar de las definiciones tecnologicistas del medio radiofónico es incorporar a la caracterización su rol social. La radio como canal tecnológico preexistente al medio de comunicación, se volvió práctica comunicativa al entrometerse en el espacio público de intercambios culturales e informativos y ser apropiada por estos colectivos. Así, la radio como forma de mediación cumple, al igual que otros medios de comunicación, un rol particular y trascendental en la constitución del espacio público en el que funciona (Mata, 1998). La radio encuentra así una definición que la distancia de las determinaciones dependientes de las tecnologías de transmisión y recepción, para ser considerada una institución social configuradora, con muchas otras, del espacio y las discusiones públicas.

La propia identidad de la radio es dada más por el uso social específico de un conjunto de técnicas que por una técnica en sí. Por eso, se puede hablar de su existencia, en cuanto institución, desde que la primera emisora regular entró en operación, más allá de que las condiciones técnicas de producción, emisión y recepción de aquel momento poco tuviesen que ver con las actuales (Ferrareto, 2016). Para esta forma de definir la radio, es necesario pensarla

> Como una institución social, caracterizada por una propuesta de uso social para un conjunto de tecnologías, cristalizada en una institución. Consideramos que hoy sería mejor aún pensar esta institución social como creación cultural, con sus propias leyes y su forma específica de mediación socio-técnica. Esta creación cultural formada como una institución social se constituye en un medio para transmitir contenidos periodísticos, de servicio, de entretenimiento, musicales, educativos y publicidades conformados a partir de un lenguaje comunicacional específico (Ferraretto; Kischinhevsky, 2010) (...) el uso de la voz, la música, los efectos sonoros y el silencio, independientemente del soporte tecnológico al que esté unido. (Ferrareto, 2015, p. 216)

En este trabajo, entonces, se entenderá por radio a esa institución social que utiliza los dispositivos técnicos disponibles para un tipo de mediación específica (sonora) que tiene un rol relevante en la construcción simbólica y del espacio público, con una forma específica de lenguaje comunicacional que utiliza el sonido como soporte y con unos contenidos puestos en juego. Además, se tienen en cuenta aquí ciertas características originarias y definitorias del medio en su versión hertziana (AM y FM principalmente). Estas, resumidas y simplificadas, son:

- *Medio de compañía por excelencia.* Por su portabilidad a partir de la aparición de los transistores, la radio se transforma en un medio de cercanía y de consumo individualizado que, por las características de su lenguaje y sus contenidos, permite la realización de otras tareas al tiempo que se la escucha (Ferrareto, 2014).
- *Ubicuidad.* La aparición de los aparatos transistorizados permitió que el medio adquiriera movilidad y participara de instan-

cias de consumo diferentes de las de, por ejemplo, la televisión. Esto produjo también que fuese posible individualizar su consumo al salir de espacios comunes en hogares.

- *Instantaneidad.* Sus contenidos informativos fueron los primeros en estar actualizados constantemente y en poder transmitir (y describir) acontecimientos desde el lugar y en el momento en que suceden.
- *Masividad y unidireccionalidad.* De acuerdo a su nacimiento y permanencia en el modelo *broadcasting*, los emisores tienen la capacidad de acceder a audiencias masivas, limitadas geográficamente por el alcance de sus transmisiones. Al mismo tiempo, a pesar de ser principalmente una comunicación unidireccional que favorece al receptor, desde sus inicios la radio fue el medio más abierto a la participación de las audiencias a través de, por ejemplo, llamados telefónicos.
- *Comunidad y localía.* Su capacidad de relacionarse con las audiencias, y sus limitaciones geográficas al momento de realizar las transmisiones, crearon en el medio radiofónico una prevalencia de contenidos regionales o locales que fomentan el sentido de fidelidad e identificación de sus audiencias. Este sentido de pertenencia es uno de los puntos artísticos y comerciales que la radio explota en su modelo de negocio publicitario (Ferrareto, 2014).
- *Dependencia de aspectos* técnicos. Así como se dijo que la tecnología utilizada no define al medio, sí puede decirse que lo determina. Algunas de las características enunciadas aquí se corresponden a limitaciones técnicas: alcance geográfico (mu-

cho menor en FM que en AM), instantaneidad y fugacidad de los contenidos, masividad y unidireccionalidad. Del mismo modo, el conocimiento técnico necesario para realizar las transmisiones se vuelve indispensable en la radio, aun cuando existen contenidos con alto valor creativo o informativo: debe poder ser escuchado en buenas condiciones de transmisión y recepción.

- *Económicamente accesible para distintos grupos sociales.* Especialmente en su versión FM, la radio es una industria que cuenta con unas barreras económicas de entrada mucho más bajas que la de otros medios como la televisión. Esto produce que las exigencias monetarias de acceso sean más democráticas, aunque este aspecto depende, en igual medida, de la voluntad política de los estados que administran la otra gran barrera de acceso al medio: las licencias para operar en el espectro radioeléctrico.
- *Resiliencia.* Esta última característica tiene particular interés para el objeto de estudio de este trabajo y está relacionada con la capacidad (y experiencia) del medio para adaptarse a distintos avances tecnológicos. En una larga lista de desafíos tecnológicos se puede ubicar a la aparición de la radio a transistores; de un competidor directo como la televisión; de otra tecnología de emisión como la frecuencia modulada; de los procesos de digitalización de todo tipo de información y su inclusión en las distintas etapas del proceso productivo y, por último, de internet como plataforma de consumo y producción cultural.

1.3. Empresa de comunicación y gestión

La definición de las industrias culturales de emisión continua dentro de la hilera audiovisual supone la concatenación de cinco

estadios en su cadena productiva: creación, gestión, programación, difusión y recepción.

> El primer estadio corresponde a la ideación del espectáculo, film, etc., que a continuación debe concretarse en un soporte, diferente según sea la naturaleza del espectáculo y del soporte material utilizado, que permita su circulación posterior. La tercera fase es aquella en que la mercancía se ordena para construir un conjunto diferente de espectáculos con el fin de colocarlos en un mercado, sea ese la distribución o la difusión. El cuarto estadio es el que asegura la circulación física, el que coloca el film, el programa, en el mercado, siendo la última etapa la del consumo. Esta última etapa, la del consumo final, pone de manifiesto la interrelación de la industria de equipamiento y la de los programas (Miguel de Bustos, 1993, p. 30).

La inserción de los medios de comunicación en el marco de estudio de las industrias culturales se define, según Arrese, en que "los contenidos de los medios son bienes culturales, simbólicos, fruto de la creatividad humana". Por otro lado, el autor realza la importancia de su estudio al comparar las industrias "artísticas" y las "mediáticas" por la contribución, por parte de las primeras, al patrimonio cultural e identitario de una sociedad, y la influencia que la cantidad y calidad de información de las segundas tiene sobre la estructura socio-política (Arrese, 2004, p. 5).

Estas industrias están compuestas, entre otras cosas, por empresas de distinto tipo, que se encargan de llevar adelante los diferentes procesos que conforman su cadena productiva. En este trabajo, los medios de comunicación son entendidos y estudiados, según el paradigma teórico adoptado, como empresas.

> La empresa de comunicación es una organización que, combinando los factores de producción, produce mensajes y servicios de comunicación y los comercializa con el fin de informar, entretener, persuadir y, según algunos tratadistas, de educar a sus consumidores para obtener un beneficio. (...) Se consideran varias instituciones fundamentales de la economía de mercado: la propiedad privada de los factores de producción, el mercado, el beneficio y la figura del empresario (Bergés, De Matteo y Sabater, 2009, p. 14).

Por “factores de producción” se entienden aquí los recursos materiales, económicos, humanos e intangibles que participan del ciclo productivo de la empresa (Caro González, 2007). Estas empresas se diferencian del resto en tres aspectos principales: el tipo de producto que llevan al mercado, el tipo de necesidad que satisfacen y el tipo de trabajo que aporta valor en el proceso productivo. Como se dijo en líneas anteriores, las particularidades económicas de las industrias culturales hacen imprescindible para su estudio la combinación de las herramientas económicas clásicas con otras provenientes de la sociología, la antropología o la política.

Para la descripción de las particularidades del producto de las empresas de medios, se tienen en cuenta tres características de estos como bienes económicos: son duales, dependen del talento y tienen a la información como uno de sus principales vectores (Arrese, 2004). Al ser concebidos como bienes de información, los productos de estas empresas pueden ser digitalizados. También dependen de la experiencia del consumidor para la definición de su valor, tienden a generar economías de escala y poseen características de bienes públicos porque su consumo no rivaliza con la posibilidad de que otros puedan acceder a él.

Una segunda característica económica del producto de los medios es su dualidad. Arrese (2004) entiende esto como el doble mercado al que apuntan sus productos: las audiencias y los anunciantes. Las empresas de medios generan un bien que está destinado a conseguir un público que luego debe ser moneda de negociación con los compradores de sus espacios publicitarios. Esta dualidad implica dificultades al momento de la elaboración artística/editorial de los contenidos y también una alta volatilidad al momento del establecimiento de precios -abonos, tarifas publicitarias, precios de tapa- (Caro González, 2007).

Más allá de este doble mercado al que los medios de comunicación deben apuntar para concretar su negocio, existe un tercer factor que los convierte en productores de bienes de múltiples mercados. Este factor es su función social que, como bienes simbólicos que trabajan sobre el acervo cultural e informativo de la sociedad de la que participan, los vuelve capaces de generar externalidades no solo económicas sino también socio-culturales (Arrese, 2004).

La tercera característica de estos productos como bienes económicos es su dependencia del talento o, más específicamente, del trabajo creativo. Este tipo de labor es la que produce la identificación social, cultural, simbólica entre el público y el producto. Por otro lado, por la exigua duración de los bienes producidos, la renovación constante y obligatoria de los productos exige una alta cuota de creación para combinar la necesaria actualización con el sostenimiento de los rangos y los formatos establecidos. Esto obliga a las empresas a desarrollar estrategias de reducción de la incertidumbre de la demanda en el proceso de renovación de productos. Algunas son reconocidas en diferentes industrias como la lógica del *star system*, el establecimiento de géneros o la curación o crítica profesional.

La descripción de la economía de los bienes culturales y de información fue sintetizada por Zallo.

> Es una economía de valores intangibles o simbólicos generados por trabajos creativos, en forma de bienes o servicios individualmente insustituibles y en permanente renovación de contenidos o de interpretaciones. Es una economía de la oferta múltiple, oferta que crea la demanda y que tiene una funcionalidad y eficacia social más allá de su valor económico. Su valor material e intelectual tiende a decrecer históricamente pero, en cambio, tiende a incrementarse el coste de la exclusividad, de la complejidad y de la notoriedad, con lo que el coste marginal en general tiende a cero y hay una amplia gama de costes hundidos, así como una incertidumbre sobre el resultado de la puesta en valor. (2007, p. 230)

El estudio de las empresas de comunicación tiene en cuenta no solo las características intrínsecas y propias de los productos que estas ofrecen al mercado, sino también los factores que afectan el desarrollo de sustentabilidad y negocios. De ahí parte la relevancia de estudios con amplitud disciplinar para comprender de forma cabal la naturaleza de los fenómenos y los objetos estudiados. Tanto Caro González (2007) como Bergés, De Mateo y Sabater (2009), definen dos tipos de entornos para estas empresas: el general y el específico.

El entorno general de una empresa está formado por aquellos factores que inciden a nivel de mercado, a todos los actores. Así, existen factores políticos -como el sistema o tipo de autoridades-, económicos -régimen de importaciones, tipo de cambio monetario-, tecnológicos -la irrupción de los *smartphones*-, socio-culturales -la adopción de una

tecnología o la reacción a una crisis económica- y legislativos, que inciden de forma general en el funcionamiento de una rama o sector.

El segundo tipo de entorno, el específico, trabaja directamente sobre el funcionamiento de una unidad productiva. Está conformado por las principales fuerzas de la competencia y, como consecuencia, por actores con capacidad de incidir en la forma de valorización y de generación de ingresos de la empresa. El entorno específico está compuesto por los proveedores de materia prima, los clientes (audiencias, anunciantes o compradores de un producto), los competidores rivales (que ofrecen el mismo servicio con la misma tecnología), los sustitutos (mismo servicio pero diferente tecnología) y los entrantes (aquellos actores con la capacidad de ingresar en el mercado).

La gestión de estas empresas implica entonces el análisis de todos estos factores -del producto y del entorno- para el armado de una propuesta de valor que se ampare en un modelo de negocio que vuelva sustentable al proyecto y a la organización productiva. En el próximo apartado se trabaja en un concepto clave de esta tesis: los modelos de negocio.

1.3.1. La gestión de empresas radiofónicas

La descripción de la economía de la industria radiofónica podría comenzar por la caracterización de sus productos: ligados a la actualidad, sonoros, rápidamente obsoletos, organizados en programaciones, estandarizados de acuerdo a unos formatos y fórmulas. Otra vía de comienzo sería la descripción de sus características económicas y de mercado: bajos requerimientos de capital para la inversión inicial; bajos costos fijos, de producción y de distribución; dependencia de ingresos publicitarios; alta elasticidad de las demandas publicitarias;

amplia posibilidad de combinaciones y estrategias de productos por segmentación de audiencias; participación de grandes actores concentrados con pequeños independientes, públicos y sin fines de lucro; ingresos extras por conexiones de cadena de repetidoras y venta de espacio en la programación (Picard, 2002; Zallo, 1988).

En este contexto y con estas condiciones, se entiende como empresa radiofónica a las organizaciones sociales productivas que gestionan y administran una serie de elementos humanos y técnicos, materias primas tangibles e intangibles para producir, distribuir y comercializar por diferentes plataformas y canales unos contenidos principalmente sonoros (que pueden ser complementados con recursos multimedia) que buscan satisfacer las necesidades de sus audiencias (entretenimiento e información, principalmente). A su vez, como sostienen Fernández Sande y Peinado Miguel,

> Tienen como principal finalidad la creación de contenidos sonoros (programas de radio) para informar, entretener o educar al público. Todo ello a partir de una programación cuyo catálogo de programas permita una audición simultánea a todos los oyentes (consumo lineal) o asincrónica, mediante descargas del catálogo de programas (consumo no lineal), además de una escucha que puede ser en movilidad (desde un dispositivo móvil). A su vez podrá, cuando su gestión sea privada, emitir contenidos con fines comerciales para lograr beneficios económicos mediante su comercialización y la venta de espacios/tiempo (2012, p. 32).

El modelo de sustentabilidad de las empresas radiofónicas -sean estas comerciales o sin fines de lucro- depende de distintos factores, como la calidad de sus productos, la adaptación de estos a las necesida-

des (no solo informativas o de entretenimiento, sino también de lugar y espacio) de sus públicos, la cantidad y el tipo de oyentes captados por los contenidos, la imagen-marca trabajada a nivel institucional y, por último pero no menos importante, las capacidades, humanas y técnicas, comerciales y financieras (Fernández Sande y Peinado Miguel, 2012).

De esta forma, y de acuerdo a las definiciones hasta ahora seguidas, el modelo de negocio y la forma de valorización de la industria radiofónica se encuentran atados, fuerte y centralmente, al concepto y las formas de programación. Esta decisión se convierte en estratégica no solo al momento de ordenar unos contenidos de forma secuencial y de acuerdo a un modelo de difusión continua. También resulta una decisión clave en cuanto al modelo comercial, ya que determina cómo se ofrecen, y en qué momentos, contenidos que atraerán unas audiencias que luego formarán parte central de la negociación con los auspiciantes, principal fuente de ingresos. La importancia de este ítem de la gestión puede explicarse a través de su relación con el valor de marca de una emisora.

> Lo único absolutamente necesario para el éxito de una radio comercial es definir una identidad. La identidad de una estación necesita ser la combinación de todo lo que la radio es para sus oyentes, sintetizados en uno o dos elementos altamente reconocibles. Una identidad es la única cosa que cuando la gente ve, oye o piensa en el nombre de la estación, proporciona una imagen instantánea de la radio. La identidad de la estación se puede lograr principalmente por medio de lo que se ofrece a los oyentes en términos de programación (Ferrareto, 2014, p. 58).

La particularidad de esta actividad hace que la acción de una emisora se manifieste en su programación y, por lo tanto, la definición de

qué tipo de radio y qué tipo de programación será ofrecida a las audiencias constituye un paso trascendental en la gestión de este medio, como ya se dijo (Moreno, 2005).

Se pueden definir dos tipos de radio que son los más utilizados en el mercado: el que se preocupa por informar y actualizar a sus oyentes con los hechos que suceden a su alrededor (información-comunicación) y el que tiene una función de tipo estético-emotivo (musical). Luego, existen diferentes formas de programación.

> Programar es una técnica, pero, al mismo tiempo, también es un arte: la técnica y el arte de idear, realizar y presentar unos contenidos que brinden un servicio al tipo de audiencia al que se dirige la emisora acorde con los principios editoriales de la empresa, los recursos humanos y técnicos de los que se dispone y los parámetros reales del mercado en el que se emite. (...) Es un concepto que hace referencia a la estrategia empresarial de la emisora y al diseño narrativo del relato radiofónico en el tiempo (Moreno, 2005, 68).

Básicamente se pueden distinguir dos tipos de programación: la generalista[1] y la especializada[2]. Así, dentro de las radios especializadas se encuen-

---

[1]Martí Martí entiende a la radio generalista como “la radio clásica de programas variados dispuestos a lo largo del día con el objetivo de atraer en cada momento al mayor número de oyentes que están en disposición de escuchar la radio, y destaca su capacidad para realizar funciones muy variadas, informativas, de entretenimiento y de formación” (Moreno, 2005, p. 69).

[2]“La radio especializada es la estrategia empresarial y programática que se basa en la comunicación e/o información de un área del conocimiento determinada para apelar a un segmento específico de la audiencia potencial de la emisora con un producto radiofónico exclusivo. Se caracteriza por la sectorización de los contenidos y la segmentación de la audiencia” (Moreno, 2005, p. 69).

tran otros dos tipos de programaciones: la radio temática, que se centra en la reiteración y focalización de los contenidos, cuya unidad organizadora es el programa, y la radio de formato cerrado, que se centra en la reiteración y focalización no solo de los contenidos sino también en la estructura de los programas, ideada bajo el concepto de fórmula[3] (Moreno, 2005).

1.4. Modelos y estrategias de negocios

En este trabajo se plantea que los modelos de negocio constituyen una herramienta analítica que se focaliza en las formas de valorización del capital en las industrias culturales, tal como las define Zallo (1988). De esta forma, el análisis microeconómico dentro de la EPCC tiene como una de sus principales ramas de estudio al funcionamiento y los comportamientos de los actores que forman parte de una industria o sector económico determinado. La herramienta y el concepto a través del cual se estudian estos comportamientos es el "modelo de negocio".

Su estudio dentro del campo de los medios de comunicación ha sido abordado principalmente desde el paradigma económico. Existen diferentes definiciones, acepciones y estructuraciones del término, pero lo que tienen en común buena parte de ellas es su preocupación central por las formas de financiamiento y monetización de la producción informativa y cultural (Díaz Espina, 2013).

Lo primero que debe decirse de los modelos de negocio como categoría y herramienta analítica es que se tratan de una abstracción, de

[3] Moreno define a la fórmula como "el conjunto de contenidos informativos, musicales, de entretenimiento y de divulgación, y la manera en la que se realiza la combinación de estos para crear la unidad de programación del formato. La fórmula es la unidad básica de programación, en contenido y duración" (2005, 75).

la representación simplificada de un conjunto de factores, relaciones, causas y consecuencias que se manifiestan en una realidad compleja (Campos Freire, 2010a).

Para Picard (2002), el estudio de los modelos de negocios es importante para analizar lanzamientos de nuevos productos o servicios, así como también para interpretar los cambios que se producen a nivel industrial en un momento de cambios. Este último aspecto es el que interesa a este trabajo y es la razón por la cual se introduce la categoría de "modelo de negocio" como ordenadora del mismo.

En una definición sintética y economicista, Campos Freire (2010b) define a los modelos de negocio como la forma en la que una empresa "logra financiación mediante su posicionamiento en la cadena de valor[4] con el fin de que sus ventas reporten ingresos superiores a los costes". Sin embargo, a esta definición se le puede objetar la no incorporación de la pata productiva, es decir, la propuesta de valor diferencial que una empresa tiene para ofrecer en el mercado.

Para completar esta primera definición es útil visitar la propuesta realizada por Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), que enumeran los siguientes elementos como las partes que conforman un modelo de negocio: la proposición de valor, el cliente objetivo, el canal de distribución, las relaciones, la configuración de la cadena de valor, las competencias esenciales, la red de socios, la estructura de costes y el sistema de ingre-

[4]Aquí se entiende por cadena de valor a "los procesos y operaciones que aportan valor a la empresa desde la creación de la demanda hasta que esta recibe el producto o servicio. Es un marco, una herramienta de información y conocimiento, que permite identificar el conjunto de actividades por medio de las cuales un producto o servicio es creado y servido a los clientes, analizando cómo influye cada una de ellas en los costes y en las ventajas que suponen frente a la competencia" (Campos Freire, 2010a).

sos. Como puede verse, esta definición amplía el campo de estudio de los modelos de negocio a cuestiones relativas al proceso productivo y a las relaciones establecidas con proveedores, clientes y competidores.

En una definición más operativa y cercana a los medios de comunicación, Schilke, Ullrich y Wirtz (2010) entienden que los modelos de negocio son la conjunción de cinco dominios en donde se define la creación de valor de la empresa. Estos dominios son el de las fuentes o materias primas, el de la creación de valor o transformación, la introducción en el mercado de los productos o servicios, la distribución y llegada al consumidor y, por último, el de los ingresos generados.

> Por un lado se encuentra el producto, que es la proposición de valor y la solución de cómo usarlo con el fin de crear dicho valor. Son los bienes y servicios relevantes para los usuarios, y en su caso y más concretamente, son los contenidos. Además del producto, los recursos también son fundamentales. Son los procesos, conocimientos, las habilidades y la organización de los medios para la producción. Todo ello se organiza para conseguir unas formas de ingresos, a través de las relaciones, es decir, de la interacción con los clientes y los niveles de servicio, las redes socio-técnicas y la colaboración dentro de la organización y entre organizaciones (Díaz Espina, 2013).

Por otro lado, Ricart (2009) define a esta matriz de estudio como un conjunto de decisiones con causas y consecuencias dentro de la estructura empresarial. Al mismo tiempo, su definición ofrece un salvoconducto a la dificultad de objetivar de forma completa la realidad empresarial:

> El modelo de negocio es una realidad existencial. Toda organización caracteriza un conjunto de elecciones hechas y de estas clara-

> mente se derivan unas consecuencias. La unión de estos conjuntos identifica el modelo de negocio. Sin embargo, el analista, el observador externo, difícilmente puede observar y explicar todo el modelo de negocio. Debe seleccionar un conjunto de elecciones que crea son especialmente críticas para la organización. En particular parece relevante identificar elecciones que contribuyen a explicar cómo la organización crea y captura valor (Ricart, 2009, p. 16).

Si se tiene en cuenta la relevancia que tiene la selección del conjunto de aspectos críticos en la creación de valor para el estudio de los modelos de negocio, el primer paso será, entonces, determinarlos. Así, se toman como relevantes para el estudio de los modelos de negocio en las industrias culturales, y más particularmente en los medios de comunicación, tres factores: las características del producto, las relaciones con los actores del mercado (incluida la competencia) y las fuentes de ingresos (Cea Esteruelas, 2013).

Desde la perspectiva de Picard (2002), el estudio de los modelos de negocio en comunicación debe tener especial atención por las características de esta industria, por las propuestas de valor. En medios de comunicación, estas propuestas "giran alrededor de las funciones de información, mediación comunicativa, distribución de servicios, marketing y publicidad, entretenimiento, formación, educación y conocimiento" (Campos Freire, 2010b).

En el mercado de las industrias culturales y más precisamente en el de los medios de comunicación, las empresas organizan sus modelos de negocios en torno a dos principales eslabones de la cadena de valor de la industria: la generación de contenidos y su distribución. Picard propone el siguiente esquema para graficar la cadena de valor.

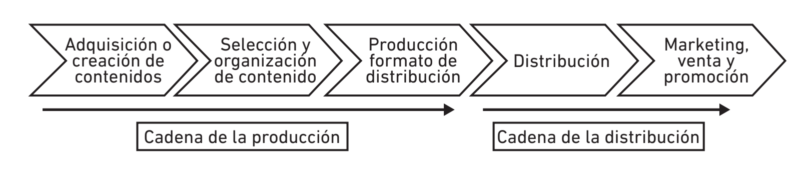


Figura 1. Cadena de valor de los medios de comunicación.
Fuente: Picard, 2002, p. 34.

Un último aspecto de los modelos de negocio es su estrecha relación con los entornos de las empresas en las que se ejecutan, tanto general como específico. Así, las modificaciones en el ecosistema en el que se mueven las empresas alteran directamente los fundamentos de estos modelos. Esto produce que los modelos que en algún momento resultaron exitosos deban ser revisados, así como también otros insurgentes encuentran problemas para sostenerse y consolidarse (Picard, 2014).

La gestión de estos modelos implica una serie de decisiones que son las que realmente manifiestan los cambios de orientación (ya sea en el producto, en las fuentes de ingreso o en su cadena de valor). Estas elecciones serán el verdadero objeto de estudio, junto con sus consecuencias. Aquí se entiende por tácticas a las decisiones que se toman con el objetivo de cumplir con el modelo de negocio establecido y ordenado. Es decir, las tácticas -compuestas por distintas decisiones- forman parte del nivel operativo en el cual se desenvuelve un modelo de negocio (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Por el contrario, en un nivel superior se encuentra la estrategia o plan estratégico, que es el resultado de una elección en la que la empresa, sus directivos, deciden qué modelo de negocio seguir en base a la competencia y al mercado en el que se inserta la actividad. En otras pala-

bras, el diseño de un plan estratégico implica la decisión sobre cuál será la propuesta de valor diferencial que la organización económica y productiva ofrecerá a sus clientes para diferenciarse en el mercado y volverse económicamente sustentable (Casadesus-Masanell y Ricart, 2010).

Estas serán las herramientas que se han de utilizar en el estudio de la gestión de los factores de transformación que afectan desde su entorno a las empresas radiofónicas a analizar.

1.5. Convergencia digital y cambios en los modelos de negocios

Las transformaciones en los productos, las relaciones con las audiencias o clientes y las fuentes de ingresos son los principales factores de cambio en la gestión de modelos de negocio. Estas transformaciones pueden verse inducidas por diferentes vectores. Como se dijo en líneas anteriores, las empresas de medios se ven afectadas por distintos factores y tendencias de su entorno que tienen mayor o menor capacidad de erosión sobre la actividad de una organización. Esto obliga a las empresas, y a sus gestores, a tener una capacidad crítica, analítica y prospectiva al momento de tomar nota de las transformaciones del entorno para generar los procesos de adaptación e innovación en sus modelos de negocio que permitan a la organización continuar con el cumplimiento de los objetivos establecidos (Schilke, Ullrich y Wirtz, 2010).

La principal fuerza de cambio que sacude al ecosistema mediático es el proceso de convergencia[5] producido por la combinación de la digitali-

[5]"Se asiste a un proceso de convergencia de todo tipo de información en el mismo soporte o plataforma" (Scolari, 2008, p. 100). "Este proceso de transformación de toda la información en bits (convergencia digital) produce lo mismo en el plano industrial, el cual se manifiesta en cuatro planos. La dimensión empresarial es la más conocida por

zación y la difusión de internet como plataforma de producción, circulación y consumo de bienes culturales, entre otras cosas. La convergencia tiene diferentes causas y consecuencias. No se trata solo de un proceso de combinación y regeneración de redes y tecnologías, sino también de cambios en los procesos productivos, la organización de las industrias y los mercados, las rutinas laborales, las políticas y regulaciones, los circuitos de distribución y también en las formas y lógicas de consumo. A pesar de la transversalidad de los cambios, existen diferentes niveles de afectación, y mientras en el plano de la producción la convergencia tiene años de experiencia, la fase del consumo se encuentra en los inicios de la adopción de nuevos comportamientos (Becerra, 2014).

> Están cambiando los procesos técnicos de acuerdo con los cambios en la cadena de valor de los bienes simbólicos y con la resignificación de los actores sociales que participan. Las formas culturales están cambiando a partir de una pérdida de significado de los contenidos, una desaprensión respecto de la creatividad legitimada y los métodos tradicionales de producción, circulación y consumo de los bienes culturales, una desafección por ciertos lenguajes y formas expresivas a favor de hibridaciones más complejas, y una evasión lateral de las vías convencionales de acceder a esos objetos. (Igarza, 2012, p. 152)

---

los procesos de concentración y monopolio propios de la economía de escala a la que tiende la producción de bienes culturales. La dimensión tecnológica es aquella en la cual se modifican, renuevan e integran los procesos productivos (edición, producción, difusión), las tareas y la gestión. Las últimas dos dimensiones de la convergencia mediática son la profesional y la comunicativa; la primera es la causante de la configuración de nuevos profesionales y habilidades requeridas en el sector, mientras la segunda refiere a la transformación del producto propiamente dicho con nuevos lenguajes, temáticas y retóricas" (Scolari, 2008, p. 103).

Como se dijo en líneas anteriores, las empresas de medios de comunicación trabajan centralmente en las fases de producción y de distribución de los contenidos culturales e informativos. Son estas dos fases de la cadena de valor de las industrias culturales las que se ven más afectadas por las transformaciones provenientes de la digitalización y de internet.

> Las innovaciones tecnológicas, especialmente las relacionadas con la digitalización y las telecomunicaciones fijas y móviles, con hilos y sin hilos, han modificado los procesos de producción y las formas de distribución de contenidos, han permitido la aparición de nuevos productos, han contribuido a la desaparición de barreras entre actividades diversas, pero también han ocasionado nuevos riesgos empresariales. (...) Las inversiones en tecnología para la producción y distribución pueden quedar rápidamente obsoletas, ante la aparición de tecnologías más avanzadas o más ventajosas o por las estrategias de los fabricantes. (Bergés, De Mateo y Sabater, 2009, p. 85)

La forma en la cual este fenómeno convergente afecta a la valorización del capital y a la producción de bienes en las industrias culturales puede sintetizarse en cinco tendencias destacadas por Picard (2014): la abundancia de contenidos; la fragmentación de los consumos; el desarrollo, por parte de las empresas, de carteras de productos más abundantes; la crisis económica frente al surgimiento de los gigantes de internet como Google, Facebook o Netflix, y los constantes cambios en las tecnologías de la comunicación que modifican dispositivos y usos. Para este autor y para otros como Wirtz (2014) o Campos Freire (2010), la crisis económica y financiera de los medios de comunicación tradicionales tiene entre sus principales causas a un modelo de

negocio basado en la producción de contenidos pensados con lógicas de consumo y soportes tecnológicos que ya no existen. O mejor dicho, que se transformaron.

Con este entorno, las empresas de medios deben trabajar en una evolución que responda a las nuevas características de consumo, distribución y creación. Para ello es necesario que revisiten su principio originario como empresa: la producción de un bien o servicio diferencial (único y valioso) que satisfaga las necesidades de información y entretenimiento de sus audiencias de acuerdo a las características que estas adoptan en el siglo XXI (Díaz Espina, 2013).

El nuevo escenario, en constante transformación, encuentra novedosas formas y modelos de negocio basados en la hibridación de los productos, más que en las fuentes de ingresos. Las principales novedades en materia de medios de comunicación (nuevos y viejos) surge en la combinación del lenguaje tradicional y de origen de la empresa con las posibilidades que brinda internet de multimedializarse, desprogramarse, elevar los ritmos de actualización y ampliar las carteras de contenido (hacia una larga cola o *long tail* de oferta) (Campos Freire, 2010b).

Internet produce así una serie de transformaciones y establece reglas que no afectan solo de forma directa a los medios sino también a través de modificaciones producidas en sus audiencias y fuentes de ingreso (publicidad). Se pueden sintetizar algunos de estos cambios y estas reglas en el siguiente listado (Albornoz, 2005; Becerra, 2014):

- Aparición de nuevos y diferentes jugadores que compiten por el mismo mercado de ingresos con diferentes propuestas de valor o productos competitivos;

- Modificación de los dispositivos y plataformas de consumo;
- Establecimiento de canales de relación e interacción que ofrecen a las audiencias la capacidad de producir y modificar los contenidos; por ello los medios pasan a centrarse en la personalización de la experiencia de consumo en detrimento de la comunicación masiva indiferenciada;
- Posibilidad de multimediatizar los contenidos y ofrecer ventanas de actualización constantes;
- Modificación de las barreras de acceso para las audiencias y para los actores competentes.

A la luz de estos cambios, debe decirse que este trabajo comparte la visión que considera la instauración convergente de internet como una evolución y no como una revolución, en cuanto se trata de trazar una línea de continuidad con transformaciones que suceden en el ámbito de las industrias culturales. Así, la contextualización de esta fase debe estar acompañada por las contemplaciones históricas de los procesos de concentración conglomeral y multimedia, así como también la reregulación, la financierización y la globalización (Albornoz, 2005).

El principal problema que tienen los medios de comunicación para trasladar su modelo de sustentabilidad y financiamiento a internet es la generación de nuevas fuentes de ingresos. Los usuarios de esta red han asumido una actitud y una lógica de consumo que asocia la gratuidad al consumo de informaciones (Albornoz, 2005; Casado del Río y Miguel de Bustos, 2010). Lo cierto es que la crítica a la lógica de la gratuidad, y su semejanza con el concepto de "economía de la atención"[6],

---

[6]El concepto de "economía de la atención" define que los bienes y productos de las empresas de medios consumen el tiempo de sus audiencias, y así la cuestión temporal, un

tiene límites al encontrar que los usuarios de esta red ya realizan una inversión o gasto al momento de contratar un servicio que les provee el acceso a ella. Por lo tanto, se trata de condiciones y realidades económicas distintas. Las industrias de medios tradicionales que encontraban en el pago o suscripción su principal fuente de financiamiento (la prensa, el cine, la música) se hallan en procesos de grandes reformulaciones. Las ancladas en el modelo gratuito-publicitario enfrentan nuevas competencias por la misma "torta".

En internet se pueden encontrar, entonces, cinco principales modelos de negocio (Casero Ripollés, 2010). Uno, gratuito, con la publicidad como fuente de ingreso; el segundo, de pago total por acceso a los contenidos; el tercero es mixto, que combina la gratuidad a un número limitado de información con el pago por el acceso total; el cuarto, denominado *freemium*, que ofrece acceso pago a contenidos de alta calidad, y el quinto, de donaciones o financiamiento colectivo (*crowfounding*).

De esta forma, este trabajo utiliza el concepto de "modelo de negocios" para analizar cambios que se producen en la cadena de valor de una industria cultural, la radio. El análisis de las tendencias y los factores del entorno como vectores del cambio servirá para delimitar su naturaleza y sus consecuencias en el modelo de negocios. Así, lo que

bien finito, se vuelve absolutamente relevante para estas industrias. Para Arrese, "los medios compiten en una 'economía de la atención', en la que variables como el tiempo de consumo, la repetición, la compatibilidad o no con otros consumos, etc. tienen especial importancia. Entendidos como mercados de la atención y del tiempo, las ofertas de contenidos y espacios publicitarios compiten por atraer esos recursos básicos. Además, los productos de los medios, tanto en su elaboración como en su comercialización, están muy condicionados por aspectos temporales. No solo se diferencian por su mayor o menor elasticidad temporal desde el punto de vista del consumo, sino que también son diversos por otras cualidades temporales que afectan a su producción y distribución" (2004, p. 16).

se busca es encontrar modificaciones en los productos y las fuentes de ingresos de la radio en un nuevo canal de distribución, internet, y a través de una plataforma específica: sus páginas *web*.

1.6. La radio en la convergencia digital

La radio, como parte del proceso descripto, encuentra ampliadas sus capacidades y amenazadas algunas de sus competencias diferenciales. Claro que muchas de sus características definitorias -instantaneidad, ubicuidad, localía, compañía, unidireccionalidad- se encontraban determinadas por los aspectos técnicos que dieron lugar al medio.

La definición de radio por internet hace referencia al proceso de transmisión y recepción de contenidos sonoros con las particularidades del lenguaje radiofónico a través de esta red. Esta puede darse a través del *streaming*[7] -que implica el consumo de un contenido (sea en video o en audio) al mismo tiempo que se lo descarga temporalmente en el dispositivo- o bajo descarga (García y Piché, 2013).

Más allá de esta definición práctica y operativa de radio por internet, existe una extensa bibliografía que intenta re-conceptualizar al medio a través de las transformaciones que esta nueva forma de distribución supone. ¿Radio *online*? ¿Radio 3.0? ¿2.0? ¿Webradio? ¿Ciberradio? ¿Podcast? ¿Radio expandida? ¿Crossradio? ¿Radio "por" o radio "en" internet?

Una primera caracterización de este escenario que merece ser mencionada es la realizada por Perona Páez, Barbeito Veloso y Faju-

7El *streaming* es una forma de transmisión de datos digitales a través de internet que posibilita que el usuario consuma el contenido en audio o en video de forma simultánea a su descarga temporal. De esta forma, el usuario no necesita almacenar el contenido en su dispositivo, sino que ese contenido se almacena temporalmente en un búfer de datos.

la Payet, quienes caracterizan al nuevo ecosistema donde la radio se mueve como "sonoesfera digital". Este espacio se da por "la convergencia de los nuevos medios digitales, los nuevos hábitos de consumo por parte de la audiencia y la gran cantidad de nuevos dispositivos que destierran al aparato de radio como único emisor y receptor de mensajes sonoros" (2014, p. 208).

Cebrián Herreros (2009) habla de un tercer género radiofónico que se suma a la radio generalista y la especializada: la ciberradio. Este formato radiofónico utiliza a internet como plataforma de distribución de unos contenidos ligados a la comunicación y lenguajes radiofónicos, pero que explotan las capacidades de internet: multimedialidad, interactividad, personalización, hipertextualidad, desprogramación, entre otros. Según este autor, el aprovechamiento explícito de estas capacidades supone un género en sí mismo, una forma nueva y *online* de hacer radio.

Es el mismo Cebrián el encargado de distinguir en su estudio entre la radio "por" y la radio "en" internet. La primera aserción es la que adoptan aquellas empresas que buscan en la red otro canal de distribución de sus contenidos programados en el aire, es decir, una postura instrumentalista. La radio "en" internet se corresponde, entonces, con su definición de ciberradio, ya que se trata del aprovechamiento y la imbricación de las características de ambas plataformas, un punto de llegada de camino intermedio (Cebrián Herreros, 2008).

Prata explica este proceso que parte de la radio tradicional hacia la "webradio" como radiomorfosis. Durante este proceso conviven distintos géneros y formatos de radio en distintas plataformas y soportes, entre ellos el aire e internet.

> Sucede una reconfiguración mediante la combinación de elementos textuales y gráficos que se alían con los contenidos sonoros tradicionales, que transforma los géneros existentes en otros específicos del soporte digital. Por lo tanto, podemos concluir que los nuevos géneros de radio *web* son el chat, el correo electrónico, las páginas *web*, las encuestas y los foros, nacidos en los medios digitales. Pero también son nuevos en el soporte de Internet, los géneros tradicionales de radio hertziana tales como las noticias, los reportajes, los programas diversos, los spots, los jingles y el resto enumerados por Barbosa Filho (2003) y encontrados en las webradios analizadas. Estos son formas híbridas, nacidas de la tesitura digital de la webradio. Pero en su conjunto, la webradio puede ser entendida como una constelación de géneros que alberga formatos viejos, nuevos e híbridos. (Prata, 2008, p. 13)

Kischinhevsky y De Marchi (2016) aportan el concepto de "radio expandida" para explicar la salida de la industria radiofónica del mercado terrestre o hertziano a fin de relacionarse e incluir así los nuevos actores del mercado del audio digital: podcasters, portales de radios en internet, redes sociales, compañías de telefonía móvil, televisión de pago y actores tradicionales.

Más cercano a la definición de "ciberradio", Ortiz Sobrino prefiere hablar de "post-radio" para caracterizar un proceso de transformación, de ruptura con las conceptualizaciones tradicionales. Así, se da una redefinición: "un medio de comunicación híbrido, multimedia y tecnológicamente adaptado al nuevo entorno tecnológico, cuyas posibilidades expresivas se fundamentan esencialmente en la comunicación a través del lenguaje sonoro" (2014, p. 114). Sin embargo, el reconocimiento de un momento "post-radio" hace pensar en una rup-

tura con el medio tradicional, cuando en realidad lo que sucede es un proceso de innovación.

En 2008, Martí Martí hablaba de la radio 2.0 y de su salto desde la 1.0 como la transformación del medio hacia la inclusión de las relaciones con las audiencias en un contexto marcado por las redes sociales, la personalización de los consumos y la segmentación de los contenidos. En una línea similar, se pueden encontrar los conceptos de radio 3.0 (López Vidales y Ortiz Sobrino, 2011) o multiplataforma (Cebrián Herreros, 2011), que piensan al medio en base a las capacidades que le suman los avances que internet muestra en su interrelación con plataformas como los teléfonos móviles o los televisores inteligentes.

Martínez Costa (2015) elige los términos "trans-radio" y "cross-radio" para definir a la radio que piensa contenidos narrados por diferentes pantallas y dispositivos que se complementan en una historia común. Esta definición incluye el diseño planificado de esos contenidos con diferentes lógicas y la utilización de las diferentes plataformas disponibles.

También se encuentran otras posturas que clasifican qué entienden por radio dentro del mundo de internet. Es el caso de Fernández, que define que escuchar contenidos radiofónicos en una computadora de modo lineal mientras se realiza cualquier otro tipo de actividad puede ser considerado radio, mientras que "escuchar textos de sonido, seleccionados total o parcialmente por el escucha, mediante interacciones con el interfaz teclado/pantalla del ordenador" (2008, p. 107) pone en cuestionamiento el modelo mediatizador de la radio.

En este trabajo se formula y adopta, entonces, una definición de lo radiofónico en internet como la oferta y el consumo de contenidos que

combinan el vivo con lo grabado y el directo con la demanda (diferido); que posee un lenguaje específico (compuesto por voces, silencios, música y efectos sonoros), utiliza una amplia gama de dispositivos y tecnologías de transmisión y se sirve de otras herramientas y textos para complementarse, mas nunca como principal objeto comunicador.

Más allá de la variedad de definiciones y clasificaciones de los procesos de adaptación del medio radiofónico a internet, hay una serie de transformaciones a las que todos los autores, o la gran mayoría, coinciden en destacar.

Se pueden clasificar los cambios del modelo radiofónico en internet en cuatro tipos, según se relacionen con las formas de distribución; los contenidos y sus formatos; el contacto con las audiencias, o los modelos de comercialización.

En primera instancia, las transformaciones en el ámbito de las plataformas de distribución se producen por la convergencia de dispositivos con acceso a internet que permiten el consumo de contenidos radiofónicos. Así, se consigue acceder a este medio en computadoras de escritorio, personales, smartphones, tablets, smart-TVs y todo dispositivo que pueda ser conectado a una red fija o móvil de internet. A estos aparatos se suman los tradicionales. La radio, entonces, toma a internet como otra plataforma de distribución -complementaria del aire o exclusiva, como en el caso de las radios *online*- y a través de esta tecnología accede a una amplia gama de dispositivos.

Los diferentes dispositivos conectados a internet ofrecen la participación de nuevos actores que intermedian (agregadores) o compiten con la radio, al tiempo que les exigen a los emisores el diseño y la gestión de distintas interfaces para relacionarse con las audiencias:

redes sociales, aplicaciones para teléfonos conectados y páginas *web* para los accesos desde computadoras. Esto modifica la cadena de valor de la radio, como puede observarse en la siguiente figura.

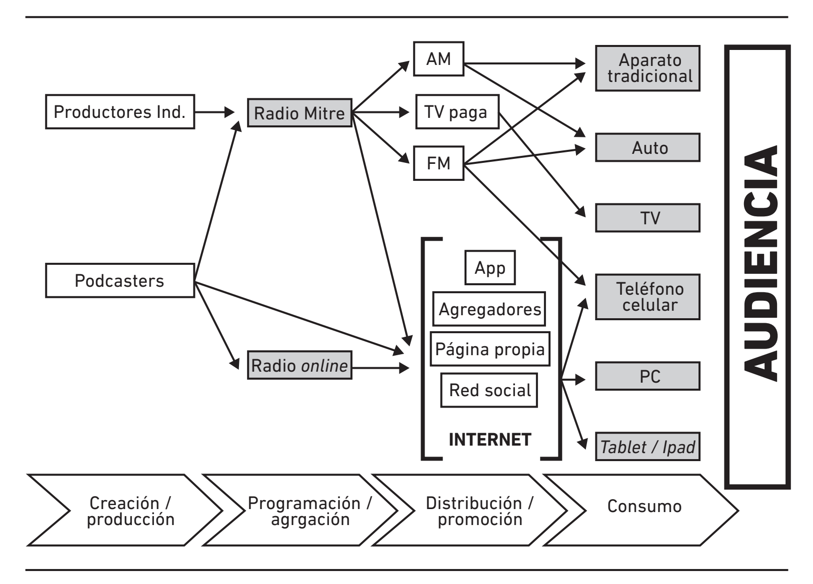


Figura 2. Nueva cadena de valor y actores de la industria radiofónica.
Fuente: elaboración propia.

En internet conviven distintas plataformas que ofrecen contenidos sonoros que satisfacen las necesidades de entretenimiento e información de las audiencias por las que las radios compiten desde sus inicios. Plataformas que ofrecen música personalizada, *podcasters* y radios *online* que aprovechan las reducciones de las barreras de entrada al mercado y producen contenidos de info-entretenimiento, agregadores de *streamings* y productos radiofónicos: todos se suman a la tradicional oferta de las *webs* de las emisoras de aire.

El primer actor para destacar dentro de este ecosistema es la radio *online*, que tiene en internet su único canal para distribuir una programación de contenidos sonoros que combinan información, música y entretenimiento (Fernández, 2014, p. 98). Por otro lado, el *podcast* es al mismo tiempo un formato de distribución de contenidos y uno de producción (breve, especializado, altamente segmentado y desprogramado). Su innovación se manifiesta en la combinación de dos herramientas, como el audio digital y la sindicación de contenidos, que puestas en juego en internet, permiten la recomendación y descarga para consumo desprogramado de contenidos sonoros (Gallego Pérez, 2010). Por último, están los agregadores de contenidos radiofónicos, que no quitan audiencia a las emisoras sino visitantes a sus *webs*. Aglutinan las transmisiones de cada una de ellas y concentran así una gran cantidad de usuarios. Una de las principales apuestas de estas plataformas es la concentración de la mayor parte posible de la oferta radiofónica en internet y facilitar el acceso a sus *players* de *streaming*.

La aparición de internet como plataforma de distribución supone también la caída, exclusivamente para esta red, de algunas barreras de acceso al mercado radiofónico. Para transmitir con esta tecnología dejan de ser necesarias las licencias administradas por el estado, controlante del espectro radioeléctrico. También se derriban las barreras geográficas de alcance de la señal hertziana, y las emisoras en internet tienen la posibilidad de acceder a públicos de cualquier parte del mundo, siempre y cuando estén conectados a la red. La caída de la primera barrera genera el ingreso de distintos actores, como se puede observar en el gráfico precedente: radios exclusivamente *online*, productores de *podcasts* o agregadores de contenidos radiofónicos y musicales.

Todo este proceso afecta también a los contenidos radiofónicos. Mejor dicho, ofrece oportunidades para modificarlos. Aquí es donde se ingresa en el segundo tipo de transformaciones, las que afectan o se manifiestan en los productos. Como bien explica Cebrián Herreros en sus numerosos estudios sobre la adaptación del medio a internet, este desarrollo técnico-productivo se produce o clasifica en varias fases.

> La primera está constituida por la consideración de la nueva tecnología como mero instrumento de re-difusión de lo elaborado en el sistema anterior. La radio tradicional utiliza Internet como otro soporte de difusión como las ondas, sin cambio ni tratamiento específico alguno. La segunda incorpora ciertas adaptaciones a la nueva tecnología y nacen otras iniciativas, pero copiando lo anterior. La radio tradicional adapta sus ofertas a algunas de las posibilidades de Internet: fragmentaciones de programaciones, inclusión de procesos de interactividad y diálogo entre la emisora y los usuarios con correos electrónicos, chats, foros. La tercera emprende una oferta original muy diferenciada en sus tratamientos respecto de lo anterior. (...) Son tres fases de desarrollo progresivo. La presencia de una fase posterior no elimina las fases anteriores. (2011, p. 8)

Las posibilidades de internet a las que Cebrián Herreros hace referencia son muchas, en relación a los contenidos. Al facilitar el archivo de los productos radiofónicos para su consumo a demanda, estos se desprograman y pierden parte de su fugaz obsolescencia (otra parte está determinada por el tipo de temática tratada). Luego, internet posibilita la complementariedad de lo sonoro con otros lenguajes que incluyan imágenes, textos y hasta videos. La lógica multimedia también modifica la oferta de contenidos de la radio en internet. Al mismo

tiempo, el ingreso de nuevos jugadores oxigena al mercado de formatos de programas, estrategias de programación y temáticas con una mayor segmentación y personalización de los contenidos.

Un ejemplo de ello es el rol de la radio como curador musical, en un contexto donde surgen las plataformas musicales de distribución digital que adquieren un rol relevante en el consumo y se encuentran en los mismos tipos de dispositivos que la radio por internet. Este fenómeno, esta competencia, supone un replanteo de los formatos musicales. De igual forma, la radio de contenidos locales se vuelve trascendente en un sistema de contenidos culturales globalizados (Chomón Serra, 2015).

El tercer tipo de transformaciones, las relacionadas a las formas de vincularse y acercarse a las audiencias, implica que la participación que caracterizó a la radio desde sus inicios encuentra nuevas vías. Estas también se vuelven accesibles para el resto de sus competidores (léanse televisión y prensa). Sin embargo, la radio continúa con su rol de medio cercano y explota posibilidades que mejoran esa relación a través de las redes sociales, los servicios de mensajes de voz (como Whatsapp) y los foros, chats o encuestas publicadas en plataformas *online* (*webs* y aplicaciones). Esto refuerza, pese a perder la exclusividad, su papel de compañero y confidente. Un nivel más elevado de interactividad *online* es el de la introducción de contenidos creados por los usuarios o *user-generated-content*.

En el cuarto y último nivel de transformaciones se encuentran aquellas que trabajan sobre los modelos de comercialización del medio. Todos los cambios enumerados hasta aquí repercuten en el modelo de negocio y en la gestión de este, ya que la adaptación de una emisora a estas condiciones (o su falta de respuesta) es el reflejo de decisiones tomadas en el seno de las empresas. Incorporar productos

específicos para las *webs*, utilizarlas solo como forma de retransmisión, tener un rol activo en redes sociales o desarrollar interfaces para ofrecer los productos son opciones que tienen una injerencia directa sobre procesos productivos, finanzas y administración de recursos al interior de las organizaciones gestoras.

Más allá de esto, las formas de comercialización de los productos radiofónicos en internet tienen características particulares, también influidas por las otras transformaciones. En un primer lugar, los costos para la instalación de una emisora *online* (sea que utilice exclusivamente esta plataforma o que provenga del mercado hertziano) son inicialmente más bajos que los necesarios para la difusión terrestre (aun en su versión FM) (Cuesta Moreno, 2012).

En segundo lugar, el negocio analógico se basa en la venta de espacios publicitarios que cuentan con la atención de un número más o menos determinado de audiencia. Algunos auspiciantes contratan ese espacio por la cantidad de audiencia y otros por su tipo (edad, gustos, nivel socioeconómico, etcétera). En internet las audiencias pueden ser masivas o hipersegmentadas, pero cambian principalmente dos cuestiones: el conocimiento de ellas y las prácticas publicitarias.

En relación al conocimiento de la audiencia, internet ofrece a los emisores y productores radiofónicos la posibilidad de saber más y mejores características de su público. Cuantificarlo, clasificarlo y hasta personalizarlo son facultades que los departamentos comerciales de las radios adquieren al contactarse con sus oyentes vía internet. Esto supone no solo una posibilidad de idear contenidos más cercanos a las demandas y situaciones de consumos de los oyentes, sino también información adicional para comercializar esos espacios. Es por esta razón que uno de los principales objetivos, si no el más importante, de

las emisoras tradicionales en internet es el de profundizar el sentido de comunidad, la fidelidad y el conocimiento de sus oyentes, en lugar de aumentar su cantidad, que podría ser una consecuencia secundaria (Amoedo, Costa y Moreno, 2012).

En cuanto a las prácticas publicitarias, internet cuenta con sus propios dispositivos publicitarios (los más tradicionales son los *banners*) que son válidos para todos los medios presentes en esta red. El cambio más relevante del modelo comercial de la radio en internet es que el primer contacto de esta con su audiencia es a través de una interfaz visual, por lo cual se produce un cambio en la forma de presentarse (y de presentarle publicidades) al público (Piñeiro Otero, 2015).

A las bondades de la radio tradicional como plataforma publicitaria -alta capacidad de segmentación de públicos; llegada a las personas en tiempo y lugar; baja tasa de desconexión de la escucha durante el corte publicitario; capacidad para fijar mentalmente la presencia e imagen de una marca a través de la repetición y la confianza de la audiencia en el medio; buena relación entre precio e impacto-, se suman otras ligadas a su presencia en línea. Estas ventajas son: capacidad para eludir bloqueadores de anuncios al incrustar la pieza en el contenido; adaptación a múltiples plataformas; acompañamiento a los oyentes en situaciones de movilidad y de realización de múltiples tareas; oportunidad de revalorizar contenidos de archivo; establecer vías de registro o listados de correo (Piñeiro Otero, 2015).

Por último, la radio en internet puede volverse no publicitaria, y establecer condiciones de acceso pago que eliminen las comunicaciones de este tipo con modelos que combinen el acceso libre con otras aranceladas o con niveles de información de registro que contengan gran valor comercial.

| CAPÍTULO 2 |
Sobre la investigación

En este apartado se explicarán las decisiones concernientes al recorte del objeto de estudio y el diseño de las preguntas de investigación de esta tesis. En el inicio se abre un recorrido por la búsqueda y el hallazgo de una vacancia en el campo de estudios, de la cual este trabajo se sirve. Luego se especifican las operaciones realizadas para el recorte del objeto "las páginas *web* de las radios más escuchadas de Buenos Aires". También se exponen aquí las preguntas de investigación, los objetivos y la hipótesis.

Posteriormente, puede encontrarse la descripción de las herramientas metodológicas diseñadas y utilizadas para este trabajo. La grilla de análisis de las variables estudiadas es uno de los aportes buscados para este tipo de estudios en el país. Además, se enlistan los entrevistados y las fases que compusieron el plan de trabajo de esta tesis.

2.1. Origen del tema de estudio, preguntas, objeto y objetivos de estudio

Esta tesis parte de la necesidad -definida a través de los estudios, las lecturas y las observaciones de su autor- de cubrir una vacancia en la producción académica nacional, dada la escasez de estudios de la radiofonía argentina en general y de la adaptación de esta a internet en particular.

Se encontraron trabajos sobre la semiótica de las mediaciones sonoras (Fernández, 1994, 2008, 2014), y otros sobre la trayectoria de los contenidos programados al aire, sus figuras y comportamientos (Merkin, Panno, Tijman, y Ulanovsky, C., 1995; Ulanovsky, C., 2007; Fleitas, 2015). No pueden dejar de mencionarse los distintos aportes para pensar el medio realizados por Mata (1988, 1993a, 1993b, 1998, 2006), pero poco puede encontrarse sobre la adaptación de emisoras argentinas al ecosistema *online*. Es menester resaltar los trabajos de Corda, Martínez-Costa y Müller (2016) sobre la radio multiplataforma a nivel mundial, que incluyen un apartado sobre la actualidad argentina. Asimismo, resaltan los trabajos de Avilés Rodilla sobre las respuestas de Radio Nacional (2015) y Radio Continental (2011) a los usos y consumos propuestos por internet, como el realizado para analizar la utilización de las redes sociales en las radios informativas (2017). Levatti (2013) trabajó sobre la transformación del rol de la música dentro del medio, con la ebullición de plataformas digitales. También deben mencionarse las publicaciones realizadas por el grupo de profesores de las carreras de Comunicación, producto de la organización de las "Jornadas de la Radio del Nuevo Siglo" (Bosetti y Haye, 2015, 2016).

El estudio de la adaptación de la radio y de su rol en la convergencia digital cuenta con recorridos más extensos que los locales en distintos países. Por citar solo algunos ejemplos y casos de equipos de investigación con trayectoria e institucionalizados, pueden mencionarse los trabajos del Observatorio de la Radio de Cataluña -Universidad Abierta de Barcelona- (Gutiérrez *et al.*, 2017, 2016, 2015, 2011, 2009); de los proyectos de investigación dentro del programa "Medios y Cultura Audiovisual" de la Universidad Pontificia de Salamanca dirigidos y desarrollados por Pedrero (2014a y 2014b), Pérez

Maíllo y Sánchez Serrano (2014a y 2014b); el equipo “Net Station: Shaping Radio for Web Environment”, de la Universidad Nacional do Minho, Portugal, dirigido por Madalena Oliveira (Oliveira y Ribeiro, 2015); los del equipo comandado por Amoedo, Martínez Costa y Moreno (2008, 2009, 2010, 2011, 2012) en el Programa “Evolución de los cibermedios españoles en el marco de la convergencia. Multiplataforma e integración periodística”, y los múltiples trabajos publicados en el Journal of Radio and Audio.

La lectura de estos trabajos junto al seguimiento de estos equipos de investigación y otros académicos volvieron necesaria la pregunta por la adaptación y las estrategias de las emisoras argentinas -aquí las porteñas- al entorno *online*.

De esta forma y de acuerdo a lecturas y experiencias previas, este es un trabajo que, además de proponerse el análisis de distintas variables y las respuestas a interrogantes de investigación, tiene objetivos exploratorios y descriptivos. Esta tesis se hace la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es el modelo de negocio -entendido como la conjunción de estrategias de contenidos y de comercialización- que las emisoras más escuchadas de Buenos Aires desarrollan en sus páginas *web*? En un segundo nivel, se indaga por las razones de las decisiones tomadas en materia de contenidos y comercialización de estos espacios.

A partir de esta pregunta, se diseña un objetivo general que busca describir el o los modelos de negocios (de acuerdo a si difieren o no) de las radios analizadas a partir de la caracterización y sistematización de las estrategias de contenido y de comercialización desarrolladas en sus plataformas *web*. De allí se desprenden otros objetivos específicos o desagregados:

1. Dar cuenta de la situación del mercado radiofónico, en particular en plataformas *online*, como justificación de la importancia del análisis y desarrollo de los modelos de negocios de las radios en internet.
2. Elaborar y diseñar una grilla de análisis de estos proyectos que permita observar, sistematizar y clasificar las variables de estudio.
3. Describir los formatos y el tipo de contenidos que las emisoras ponen a disposición de sus visitantes en sus versiones *web*.
4. Explicar las estrategias publicitarias y otros esquemas de comercialización que se ponen en juego en el diseño de los contenidos y de las *webs* de las emisoras radiofónicas.
5. Analizar similitudes y diferencias entre los modelos de contenidos y de comercialización de las *webs* para clasificar sus estrategias por tipo y nivel de desarrollo.
6. Exponer las causas estructurales, de mercado, y las internas que explican las estrategias descriptas.

La observación preliminar del objeto de estudio junto a la lectura de artículos y tesis que trabajan en el mismo campo permitió el diseño de una hipótesis principal que fue desagregada para su profundización analítica. La hipótesis central que arrojó este proceso introductorio es la siguiente:

- El modelo de negocio, artístico y comercial de las radios argentinas para sus páginas *web* busca complementar los contenidos programados en el aire de las emisoras, al tiempo que no existe un modelo de monetización ni explotación publicitaria de estas plataformas. Ambos factores, la no generación de produc-

tos específicos y el bajo nivel de explotación comercial, redundan en un círculo vicioso.

Por otro lado, esta hipótesis se desagregó para ordenar objetivos y preguntas de investigación, así como para definir algunas de sus aserciones. Así, las hipótesis secundarias son:

- Las radios prefieren producir contenidos textuales y audiovisuales en desmedro de lo sonoro porque se complementan mejor con la programación de aire.
- Los contenidos textuales y audiovisuales están basados en acontecimientos de la programación.
- Los contenidos creados específicamente para las *webs* tienen como objetivo principal segmentar y especializar la marca radiofónica.
- El *banner* es la principal fuente de monetización de estas *webs*.
- El modelo comercial es acotado por la falta de productos específicos o diferenciales.
- Lo reducido de los equipos de producción y de comercialización digital de las emisoras contribuyen a la ausencia de un modelo de comunicación específico y diferenciado para estas plataformas.

El presente estudio se preocupa por analizar los sitios *web* de las radios más escuchadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires. Para eso tiene como dato de referencia las mediciones realizadas por la empresa Kantar Ibope Media[8]. Tomar el estudio de estos casos como la

[8]Kantar Ibope Media es una empresa de origen brasileño que se encarga de auditar y medir audiencias de distintos medios de comunicación en variados dispositivos y plataformas. En la Argentina opera desde 1992, y hacia 2017 es la única empresa que trabaja

regla o la generalidad del espectro radiofónico argentino o incluso de Buenos Aires sería un error en el que este trabajo pretende no incurrir. Además, se destaca que no se incluyen emisoras exclusivamente *online* (como FutuRock, por ejemplo) ni productores de podcasts (como Posta FM). La diversidad de actores y prácticas presentes en este sistema vuelve imprescindible el recorte del objeto, tanto como la circunscripción de las conclusiones al mismo.

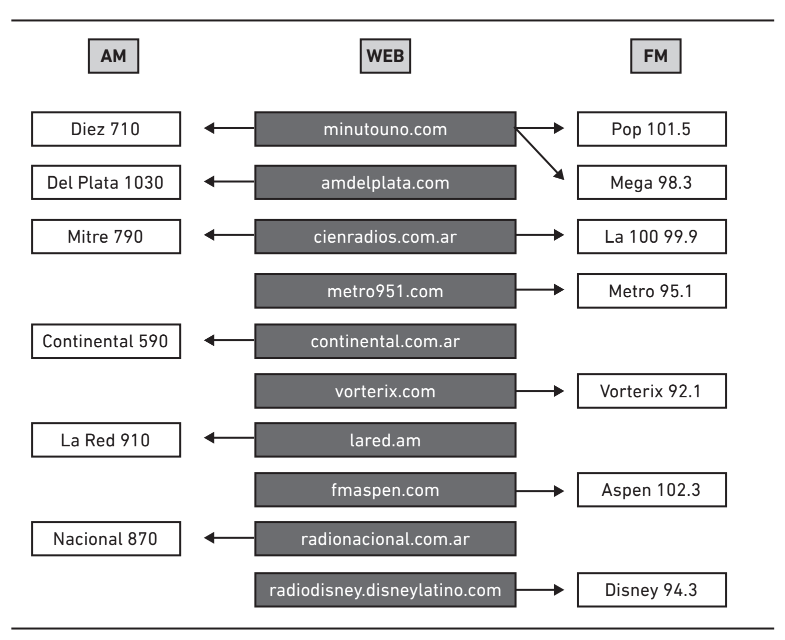


Figura 3. Conformación del objeto de estudio y casos para analizar.
Fuente: elaboración propia.

audiencias. En radio, la metodología consiste en realizar encuestas telefónicas de recordación. Los datos no son publicados por la empresa, sino por los medios o asociados que reciben sus informes.

Las emisoras que se han de analizar son las cinco más escuchadas en AM y las cinco más escuchadas en FM durante 2016. En AM las más escuchadas fueron Mitre (cienradios.com), Radio Diez (minutouno.com), Del Plata (amdelplata.com), La Red (lared.am) y Continental (continental.com.ar). En FM fueron Pop (minutouno.com), La 100 (cienradios.com), Disney (radiodisney.disneylatino.com), Aspen (fmaspen.com) y Mega (minutouno.com). Dado que Mitre y La 100 están alojadas en la misma *web*, así como Pop, Radio Diez y Mega, se incluyen otras tres radios al estudio: Radio Nacional (radionacional.com.ar), Metro (metro951.com) y Vorterix (vorterix.com). Cada una de estas tres emisoras fue elegida por una particularidad diferente. Metro es la emisora que les sigue a las seleccionadas inicialmente en las planillas de rating. Radio Nacional fue incluida por ser una radio estatal en busca de diferencias de criterios en la gestión. Por último, Vorterix se suma a este trabajo porque es un proyecto que nació hace seis años con la impronta -e imagen de marca- de radio multiplataforma. En total, entonces, se formó un corpus de diez sitios *web*.

2.2. Fases de estudio y herramientas metodológicas

El estudio se divide en tres etapas de trabajo:

1. Recolección, lectura y análisis de bibliografía especializada en la materia para la confección de categorías, construcción conceptual y aprendizaje sobre la metodología de estudios comparativos de sitios *web*, en algunos casos específicamente radiofónicos. En esta etapa se realizó, además, una profunda observación desestructurada de los sitios *webs* a analizar. Durante su transcurso se generaron preguntas de estudio, se elaboraron las hipótesis y, sobre todo, se familiarizó el ojo del analista con

el objeto de estudio. Además, con distintos investigadores de la radio en la Argentina se realizaron encuentros y entrevistas que sirvieron de guía. El marco teórico, metodológico y contextual de este trabajo debe buena parte de su contenido a este proceso.

2. En la segunda etapa se profundizó en la lectura de bibliografía, aunque en esta ocasión se encontraba especializada exclusivamente en radiofonía y en radio *online*. Además, el trabajo de campo ocupó gran parte de este tiempo. Se confeccionaron las grillas de análisis y se realizaron las observaciones y clasificaciones pertinentes a los objetivos y las preguntas de investigación. Por último, se realizaron entrevistas con gestores, administradores y productores de las radios estudiadas (algunas de aquellas fueron realizadas con anterioridad a esta etapa, por cuestiones de agenda de los entrevistados y oportunidades generadas por el entrevistador).
3. En la última etapa de este trabajo se redactó el cuerpo -el desarrollo- de la tesis y se entrevistó a la parte restante de actores clave. El análisis comparativo de los resultados obtenidos en la fase previa es la materia prima que sirvió a la categorización de las *webs* analizadas y, por tanto, a la redacción final de las conclusiones.

El análisis de cada una de estas *webs* se llevó a cabo en dos períodos determinados. El primer corte temporal es del 15 de marzo al mismo día de abril en 2017; el segundo -más largo por la minuciosidad de la observación- tuvo lugar entre el 12 de junio y el 18 de agosto de 2017. La forma de análisis consistió en navegar los sitios en cada uno de los períodos, para así completar sus grillas de clasificación y descripción. En el primer corte, además de completar la matriz por cada caso analizado, también se le realizaron modificaciones de acuerdo a los incon-

venientes presentados durante el proceso. Para el segundo período de observación, cada sitio fue analizado durante una semana.

La otra herramienta metodológica utilizada para concretar este estudio fue la entrevista a distintos gestores, administradores y productores de las páginas y radios analizadas. Las entrevistas fueron realizadas de forma abierta, ya que no se diagramó un cuestionario uniforme u homogéneo sino que se dividieron las temáticas en tres grandes áreas: producción de contenidos, comercialización de las *webs* y organización productiva. En algunas entrevistas las tres áreas fueron cubiertas, mientras que en otras se focalizó en una o dos, según las responsabilidades de cada uno.

Corresponde mencionar a los distintos entrevistados que luego son citados en este trabajo.

- CienRadios: Rubén Corda -gerente general de Radios del Grupo Clarín-, Gustavo Mames -ex jefe de Marketing de Radio Mitre, trabajó durante el armado del sitio-, Claudio Simonetti -productor de aire y *web* de La 100- y Judith Kaufmann -jefa de Ventas Digitales-.
- Minutouno.com (radios del Grupo Indalo): Martín Elías -gerente de Marketing hasta diciembre de 2016-, Delia Wanza -gerente comercial de Radios de Grupo Indalo-, Conrado Cimino y Carlos De Venezia -productores de DiftCo, empresa contratada por Indalo para el diseño de sus plataformas digitales-.
- Disney: Guillermo Gilabert -gerente de Música y Contenidos *Online*-.
- Nacional: Federico García -editor *web* del sitio-, Diego Mintz -editor de la sección *Podcasts* del sitio-.

- La Red: Alejandro Llado -gerente Multiplataforma del Grupo América- y Sofía Castelli -ex gerente comercial de la radio hasta mayo de 2016-.
- Del Plata: Fernando Candeias -jefe de Redacción Digital-.
- Continental: Matías de Angelis -gerente de Estrategias Digitales del Grupo Prisa en la Argentina-.
- Aspen: informante anónimo.
- Metro: Adrián Montesanto -jefe de Contenidos Digitales-, Juan Ignacio Saredo -jefe de Negocios Digitales- y Sebastián Levy -productor y operador de video-.
- Vorterix: Cristian Riutort -productor y operador de video-, Fernando Cordara -jefe de Contenidos Digitales-, Analía Tiévoli -directora comercial- y José Dotro -gerente comercial-.

Para el trabajo descriptivo de las páginas se diagramó una grilla de análisis de contenidos, publicidades y equipos de producción. Este fue uno de los objetivos de la investigación y se considera uno de sus principales aportes. A través de aquella se analizaron los tipos, las formas y los formatos de las distintas secciones y contenidos de las *webs*, así como también las publicidades que se encontraron. La confección de esta cuadrícula estuvo inspirada en los trabajos realizados por diversos autores.

Amoedo, Martínez Costa y Moreno realizaron una saga de estudios sobre la evolución de los contenidos de las páginas *web* de las principales cadenas radiofónicas españolas en las que publicaron su grilla de trabajo, que se focalizaba en tres áreas: los productos del aire en la *web*, los servicios exclusivos y la interactividad con los usuarios (2008, 2009, 2010, 2011, 2012). Además, para el análisis comercial de las *webs* se tomó como referencia el estudio -y sobre todo las defini-

ciones- de Piñeiro Otero sobre la publicidad radiofónica en internet (2015). También fueron tomados como referencia los trabajos realizados por Albornoz (2005) con la prensa *online* y por Bizberge (2015) con la industria televisiva en el ecosistema digital.

De acuerdo a las lecturas y los trabajos indicados y a partir de la observación introductoria de las *webs* estudiadas, se diseñó una grilla de análisis con cuatro grandes áreas: los contenidos de la programación de aire en la *web*; los contenidos exclusivos; la organización de la información, los servicios añadidos, la interactividad y la participación, y la comercialización del sitio junto a la cantidad de recursos puestos en funcionamiento.

a. *Contenidos de la programación de aire en la web.* En esta categoría se busca analizar cómo se explotan los productos ya disponibles en las transmisiones regulares de las emisoras. Se indaga sobre su multimedialización (complementariedad con textos, imágenes o videos), así como también la forma en la que son ofertados (a demanda, para descargar), los tipos de contenidos (entrevistas, editoriales, programas completos, etcétera) y la frecuencia de publicación.
b. *Contenidos extra o exclusivos.* Aquí se busca esclarecer qué tipo de contenidos se ofrecen por fuera de los relacionados con la programación tradicional. La principal clasificación realizada es sobre la producción propia de los mismos o su sindicación (producción de terceros). De nuevo, se pregunta por los formatos, los tipos, las formas y la frecuencia con las cuales estos contenidos son ofertados.

c. *Organización, interactividad selectiva, servicios y participación*[9] *de usuarios.* En este apartado se clasifican las informaciones-servicio, como los datos del clima o el tránsito. También se focaliza en las secciones y las formas de acceder o filtrar los contenidos ofrecidos. Además, se busca esclarecer las vías establecidas (o no) por la emisora para la integración de los usuarios, tanto en la elaboración de los contenidos como en su viralización.

d. *Comercialización y equipo web.* En un primer tramo se especifica la cantidad de personas que tienen asignados roles en la producción o venta de espacios publicitarios para la *web*. En segundo término se establecen tres formas de negocio: publicidad, pago y registro. En cuanto al primer tipo de comercialización, se indaga sobre los formatos de la publicidad, los lenguajes y los sitios en los que se encuentra. Luego se analiza si existen formas de ingreso bajo registro o pago, y qué tipo de contraprestación se establece desde la emisora.

Con estas categorías se diseñó la siguiente grilla de análisis que formó parte del trabajo de campo realizado para el presente estudio.

---

[9]Este trabajo conoce y reconoce las definiciones de "acceso y participación" utilizadas y pensadas en el marco de la Organización de Naciones Unidas (ONU) para analizar y estudiar las capacidades ciudadanas de disponer de las herramientas y las condiciones tecnológicas y de equipamiento necesarias para "acceder" a los medios de comunicación. Al mismo tiempo, la noción de "participación" en este contexto hace referencia a la posibilidad de intervenir -en distintos grados y formas- no solo en los contenidos sino en la gestión de estas organizaciones sociales de producción de sentido (Linares, 2016).

Tabla 1. Grilla de análisis para las *webs* de las radios.

Contenidos del aire	*Streaming*	
	Recortes a demanda	Programas completos
		Secciones
		Entrevistas
		Editoriales
		Música
		Boletín informativo
	Recortes para descarga	Programas completos
		Secciones
		Entrevistas
		Editoriales
		Música
		Boletín informativo
	Videos	Programas completos
		Secciones
		Entrevistas
		Editoriales
		Música
		Boletín informativo
	Streaming video	
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio
		Título, bajada, nota y audio
		Título, bajada, nota y video
		Título, bajada, nota
	Fotogalerías	En estudio
		Fuera de estudio
		Vivo
		Backstage
Contenidos extra programación	*Streaming*	Canales informativos
		Canales musicales
		Transmisiones especiales
	Recortes a demanda	Música propia
		Entrevistas
		Informes
		Crónicas
		Boletines informativos
		Programas completos

Contenidos extra programación	Recortes para descarga	Música
		Entrevistas
		Informes
		Crónicas
		Boletines informativos
		Programas completos
	Videos	Música
		Entrevistas
		Informes
		Crónicas
		Boletines informativos
		Programas completos
	Streaming video	Canales informativos
		Canales musicales
		Transmisiones especiales
	Notas escritas	Título, bajada, foto y audio
		Título, bajada, nota y audio
		Título, bajada, nota y video
		Título, bajada, nota
	Fotogalerías	Eventos institucionales
		Recitales
		Actualidad informativa
		Transmisiones especiales
	Verticales de contenidos	Salud
		Moda
		Deportes
		Turismo
		Política
		Economía
		Música
		Tecnología
		Cultura en general
	Datos del clima	
	Datos del tránsito	
	Registro de usuario	
	Información sobre propiedad	
	Red de repetidoras	
	Ranking musical	
	Parrilla de programación	
	Información sobre programas	

Participación e interactividad comunicativa	Mails de programas	
	Contacto institucional	
	Mails de *staff*	
	Comentarios en artículos	Solo registrados
		Vía Facebook
		Cualquiera
	Viralización	Facebook
		Twitter
		Google +
		Mail
	Encuestas	
	Sorteos /concursos	
	Foros	
	Chats abiertos con programas	
	Chats abiertos con invitados	
	Votación de notas	
	Contenidos enviados por usuarios	
Organización e interactividad selectiva	RSS	
	Filtros de contenidos	Por programas
		Por tipo de contenidos
		Por fecha
	Buscador	
	Archivo sonoro	
	Lo más leído	
	Últimas noticias	
	“Tal vez te interese”	
	Ranking musical	
	Destaque notas en vivo	
	Destaque *streaming* en vivo	
	Destaque notas y contenidos exclusivos	
	Mixto con predominancia programación	
	Mixto con predominancia exclusivos	
	Cantidad de secciones	
	Cantidad de *blogs*/ micrositios/verticales	
	Banners	
	Robapáginas	
	Rascacielos	
	Enlaces de Texto	
	Pop-ups	
	Brand Web	

Comerciali-zación	Publicidad	Video *in read*	
		Cortinilla	
		Spots de Video	*Pre-roll*
			Mid-roll
		Audio *ads*	*Pre-Roll*
			Mid-Roll
		Contenido marcario	Notas escritas
			Sorteos
			Videos
			Vertical completa
			Audios
		Secciones patrocinadas	
		Publicidad por redes de afiliación	Completo
			Mixto
			Nulo
	Pago		
	Servicios		
	Registro		
	Servicios		
Equipos *web*	Equipo de producción	Redacción *web*	
		Equipo *web* + redes	
		Equipo redes sociales	
		Equipo audiovisual	
		Equipo de aire *multitasking*	
	Equipo comercial	Equipo digital	
		Equipo unificado	
		Equipo mixto	

Esta grilla fue utilizada con objetivos descriptivos (y analíticos). Es decir, se utilizó para responder a la primera pregunta de investigación sobre las estrategias para estas páginas *web*. Para responder a la segunda pregunta, o segunda parte de la pregunta de investigación, "por qué son como son", es que se realizaron las entrevistas. Estos motivos o explicaciones no fueron operacionalizados dentro de la variable: fueron sistematizados en el desarrollo del trabajo para encon-

trar su punto de llegada en las categorizaciones y conclusiones sobre las estrategias seguidas.

2.3. Terminología y conceptos para el análisis de las *webs*

La matriz aquí propuesta incluye conceptos y términos que deben ser definidos para anclar su significado y poder así facilitar el análisis de las páginas. De esta forma, se procede a realizar un glosario con aquellas palabras críticas o claves que forman parte de la grilla de estudio.

- *Vertical de contenidos:* aquellos micrositios dentro de un portal que trabajan sobre una temática específica. Se diferencian de las secciones por tratarse de páginas laterales al portal principal y no estar incluidas entre sus secciones.
- *Viralización:* con este ítem se pretende analizar las posibilidades que una entrada, nota o pieza tiene para ser compartida en perfiles de distintas redes sociales o cuentas de mail. No se trata aquí de calificar al contenido como "viral", sino de analizar las herramientas puestas a disposición del usuario para ponerlo a circular en otras plataformas.
- *RSS feed:* el Really Simple Sindication es un formato de agregación de contenidos *web* que se expresa en un lenguaje (XML) y permite su distribución a través de agregadores con los cuales los usuarios se suscriben. Esta es una forma de mantenerse actualizado sobre las publicaciones de un sitio sin tener que ingresar al portal directamente. El feed RSS, entonces, es el código con el cual el visitante se suscribe a las actualizaciones de ese sitio.
- *Archivo sonoro*: es el lugar donde el usuario puede encontrar y buscar ediciones pasadas de programas completos, de secciones o de columnas dentro de la programación.

- *Secciones*: son aquellas opciones que brinda el menú de un portal para clasificar y segmentar la búsqueda de contenido de acuerdo a una rotulación. Por ejemplo, en el portal de Radio Mitre, la sección de "Política" permite acceder y filtrar solo las notas pertenecientes a esa temática dentro del portal.
- *Blog*: se trata de un tipo de página *web* que se transforma en un archivo de notas publicadas por un autor, en el cual las últimas entradas son las primeras en aparecer. La diferencia con una vertical de contenido es que el blog forma parte necesaria de la grilla temática del portal principal, y se distingue de una sección en que es un espacio aparte del sitio.
- *Micrositio*: se trata de un tipo de sitio *web* que se crea exclusivamente con un fin determinado (promocionar algo, en la mayoría de los casos) y luego desaparece; sus contenidos son segmentados y orientados a ese fin. Por lo general tienen una artística diferenciada del portal principal.
- *Participación e interactividad comunicativa*: con estos conceptos se busca identificar a todos los instrumentos y las herramientas puestos a disposición por el sitio (emisor), para que las audiencias intercambien y se comuniquen con ellos. Se trata, entonces, de generar puntos de contacto y comunicación con los visitantes y entre ellos mismos. Es por esta razón que en este apartado se analizan las posibilidades que el sitio da para la socialización o comunicación de las audiencias, para compartir los contenidos, para enviar producciones propias y también para valorar los productos (Franquet, 2011).

- *Interactividad selectiva*: este tipo de interactividad hace referencia a la inter e hipertextualidad (el entrelazamiento de los contenidos a través de links y organizaciones nodales como etiquetas) de un sitio, y a la capacidad que tiene el usuario para *buscar* contenidos en base a su organización dentro de ese sitio. Herramientas de interactividad selectiva pueden ser los buscadores, el armado de secciones, el etiquetado de notas, las herramientas de recomendación de entradas por "últimas vistas" o "relacionadas" (Rost, 2006).

A continuación se definirán los formatos publicitarios que se han de analizar, teniendo en cuenta las definiciones y tipificaciones establecidas por el Interactive Advertising Bureau (IAB) de la Argentina, España y Uruguay.

- *Banner*: anuncio publicitario compuesto por una imagen que, generalmente, tiene un formato rectangular horizontal. Este formato, así como los robapáginas o rascacielos, pueden ser "expandibles", y esto implica que con una acción del usuario, como posarse sobre la imagen, el anuncio se agranda o se transforma en una animación.
- *Robapáginas*: son posiciones publicitarias generalmente más cuadradas que los *banners*, que se encuentran entremezcladas con las posiciones de contenidos o notas.
- *Rascacielo*: anuncio rectangular que se ubica de forma vertical sobre uno de los costados del sitio y está en una posición fija.
- *Enlace de texto*: son posiciones publicitarias que pueden tener la forma de un *banner* o un robapáginas, pero no se componen de imágenes gráficas sino de *links* textuales que redirigen la navegación a otros sitios.

- *Pop up*: este formato emerge sobre una ventana abierta durante la navegación; generalmente se produce al ingresar a un sitio o una sección.
- *Brand web*: este formato publicitario se da cuando una publicidad se transforma en el trasfondo de una *web*, es decir, acompaña a toda la navegación y todas las posiciones publicitarias.
- *Video in read*: este es un formato publicitario que, como su nombre lo indica, despliega un formato audiovisual al cruzar determinada línea de lectura en una nota escrita. Se trata de un formato desplegable y sorpresivo.
- *Cortinilla*: este formato publicitario ocupa todo el espacio visual del usuario y se impone antes del ingreso a la *web* o de continuar con la navegación. En algunos casos el anuncio puede no ocupar toda la pantalla, pero sí opacar el fondo para relucir la pieza.
- *Pre-roll*: es un anuncio en video o en audio que se dispara antes de la ejecución de un *streaming*. Puede estar acompañado de un formato gráfico (*banner*).
- *Mid-roll*: este anuncio de video o de audio se dispara en el medio de la transmisión por *streaming* de un contenido.
- *Contenido marcario*: se trata de un producto (noticia o pieza de entretenimiento) que fue pautado con un auspiciante que no solo lo financió sino que también participó en su proceso de creación y producción, cuando no fue su real productor.
- *Redes de afiliación*: el caso más notorio de una red de afiliación publicitaria es Google Ads, que consiste en un espacio homólogo a la agencia de medios o publicitaria en el mercado analógico. Las páginas se suscriben a esta red y ofrecen dis-

tintos espacios publicitarios para que esta red (Google, por ejemplo) los ofrezca en su portafolio de espacios disponibles y los venda, quedándose con una parte del ingreso generado. Esto se utiliza en muchos sitios que no tienen fuerza comercial (tanto por bajo nivel de visitas como por falta de relación con el mercado publicitario) y porque así se asegura un ingreso mínimo, mucho menor que el que se generaría por la venta directa de ese espacio. Además, para el funcionamiento de este sistema resulta trascendental la información de los usuarios de la *web* a través de la cual el afiliador podrá ofrecer esos espacios.

- *Programática*: es una forma de vender publicidad a través de distintas redes de afiliación que cuentan con espacios publicitarios en distintos sitios (puede ser también un mismo portal), en donde no se ofrece un espacio determinado sino el seguimiento publicitario de determinada audiencia. Esto funciona en base a la obtención y la lectura de los datos extraídos del pasaje de los usuarios por distintas *webs*.
- *CPM*: esta forma de venta publicitaria calcula la cantidad de impresiones de un anuncio, es decir, la cantidad de veces que fue exhibido a los usuarios. Así, cuantos más usuarios, más rápido se llegará a las mil impresiones, que conforman la unidad mínima de pago. De ahí su nombre, *Costo Por Mil*.
- *CPC*: es una forma de venta publicitaria en la cual el anunciante le paga al vendedor del espacio una suma determinada por cada vez que un usuario hace click en el anuncio. De ahí su nombre, *Costo Por Click*.

- *CPL*: esta otra forma de venta publicitaria es aún más exigente que el click y genera la unidad de venta cada vez que el usuario establece un contrato más sólido con el anuncio (como llenar un formulario). De ahí su nombre, *Costo Por Lead*.

2.4. Descripción de los casos a analizar

En este apartado se describirán las características principales de las *webs* que se han de analizar. Se incluye la descripción del tipo de radio al cual representa, su propiedad, el tipo de contenidos, sus públicos, y también, parte de su experiencia en la plataforma conectada. Como se dijo en líneas anteriores, las *webs* que se analizarán son diez: cienradios.com.ar, metro951.com.ar, vorterix.com, lared.am, continental.com.ar, radionacional.com.ar, radiodisney.disneylatino.com, fmaspen.com, amdelplata.com y minutouno.com.

Tabla 2. Orden de visitas en las *webs* analizadas a septiembre de 2017.

Web	Ranking similar *Web*	Ranking Alexa	Promedio
cienradios.com.ar	56	71	**64**
metro951.com	602	547	**575**
lared.am	1800	1069	**1435**
vorterix.com	1920	1019	**1470**
continental.com.ar	1524	1924	**1724**
fmaspen.com	3213	2522	**2868**
amdelplata.com.ar	4909	2597	**3753**
radionacional.com.ar	4762	3174	**3968**
radiodisney. disneylatino.com	s/d	s/d	**s/d**

Fuente: elaboración propia con datos de Similar Web y Alexa.

Un paso anterior y necesario es el de analizar la cantidad de visitas que tienen estos espacios, utilizando las mediciones abiertas disponibles: Similar*Web* y Alexa.

El gráfico muestra que, entre las analizadas, CienRadios es la *web* más visitada. También evidencia una amplia distinción con otras emisoras. Al mismo tiempo, las visitas exhiben algunas contradicciones con los niveles de audiencia registrados. Por ejemplo, Radio del Plata es mucho más escuchada que Continental, y aun así se encuentra varios puestos por debajo. Lo mismo puede decirse de Metro y Aspen, las cuales tienen volúmenes de audiencia similares, pero visitas dispares.

2.4.1. CienRadios.com.ar

Clarín es el grupo infocomunicacional más grande de la Argentina. Con injerencia en distintas actividades de este mercado (televisión por cable, abierta, internet, telefonía móvil, portales *web* y prensa gráfica, entre otras), su pata radiofónica cuenta con dos marcas sumamente exitosas: Radio Mitre y La 100. La primera fue la emisora de AM más escuchada en 2016, mientras que la segunda solo fue superada por Pop en el rubro de las FM.

Radio Mitre es una de las emisoras de AM más longevas del dial porteño, con más de 90 años de actividad. Fue lanzada al aire en 1925 y desde sus comienzos estuvo ligada a otras empresas de comunicación: en ese entonces, el diario *La Nación*. Hoy en día cuenta con una programación que comparte figuras periodísticas con el diario *Clarín*, la señal de noticias TN y Canal 13. El perfil de la emisora está fuertemente volcado hacia lo periodístico y las noticias de actualidad.

Si se analizan los datos del tipo de audiencia que tiene la emisora se encuentra una distribución pareja entre mujeres y hombres, aunque la característica principal es el alto porcentaje de audiencia mayor de 50 años.

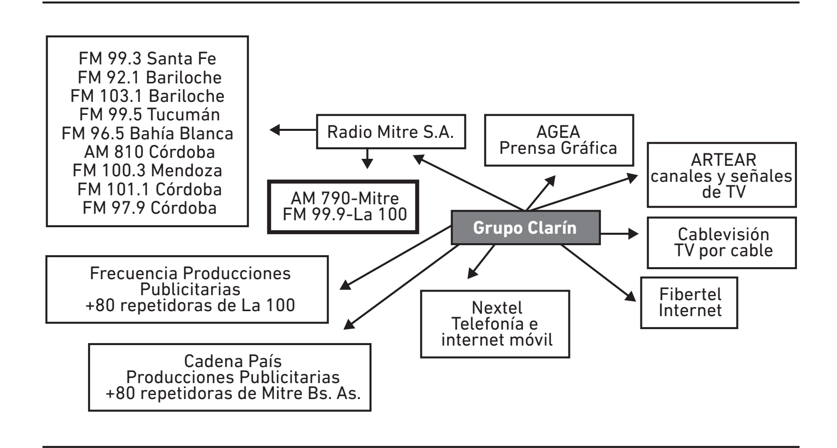


Gráfico 1. Estructura de propiedad de Radio Mitre y La 100.
Fuente: elaboración propia.

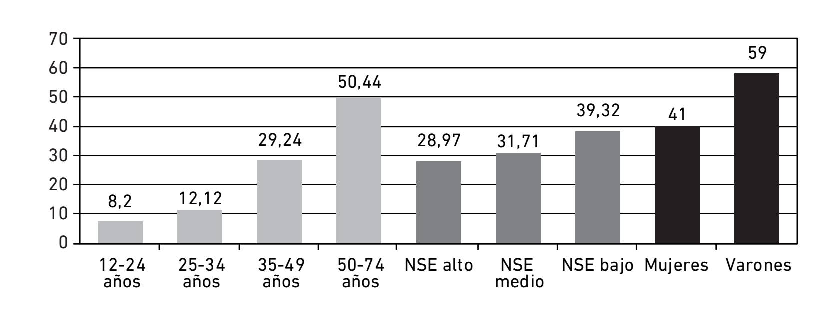


Gráfico 2. Tipo de audiencia de Radio Mitre.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

La 100 es una de las marcas de FM más instaladas en el mercado, ya que está presente en él desde 1987, cuando las empresas a cargo de las emisoras de esta banda comenzaron a generar contenidos específicos para ella. A pesar de ser una radio FM con una impronta musical de hits, cuenta con diversas figuras del entretenimiento y el periodismo al frente de los micrófonos. A diferencia de Mitre, La 100 muestra una audiencia más joven, ya que la mitad se ubica entre los 25 y los 50 años.

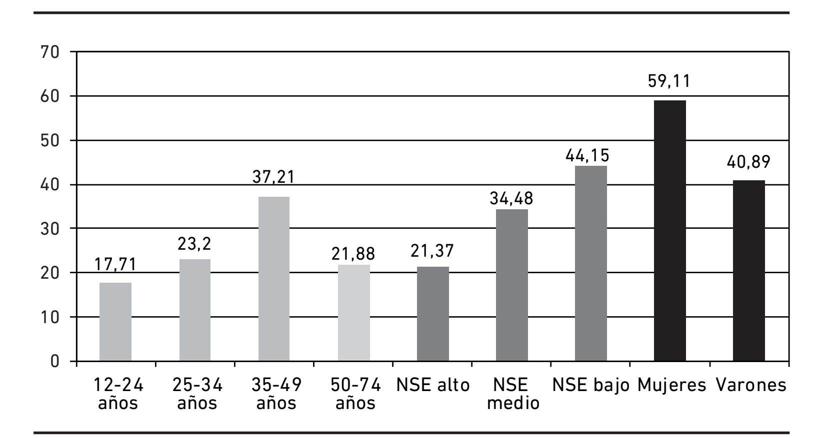


Gráfico 3. Tipo de audiencia de La 100.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

La oferta de CienRadios, lanzada en 2008, está compuesta por estas dos marcas y por todas las radios del Grupo Clarín, además de los productos *web* radiofónicos. Así, la cartera de contenidos es completada por las emisoras Mitre en las ciudades de Mendoza y Córdoba, y por la FM Mía (Córdoba), Del Lago (Bariloche) y Palermo (CABA, aunque no es propiedad del Grupo Clarín).

2.4.2. Minutouno.com.ar

El Grupo Indalo es propiedad del empresario Cristóbal López y tiene participación en diversas actividades económicas como el petróleo, las finanzas, la producción de alimentos, la construcción y también los medios de comunicación. La llegada de este grupo al mercado de la radiodifusión porteña se produjo en 2013, cuando Cristóbal López le compró a Daniel Hadad la totalidad de sus emisoras de radio y su señal de noticias (C5N). Por lo tanto, forman parte de Indalo: Radio Diez (AM 710), Mega (FM 98.3), Pop (FM 101.5), One (FM 103.7), Vale (FM 97.5) y el 50 % de Vorterix (FM 92.1). Además, el grupo cuenta con inversiones en prensa gráfica (Ámbito Financiero y *Buenos Aires Herald*), señales de noticias (C5N y CN23) y en otros medios de radiodifusión del país.

Radio Diez tiene una programación principalmente periodística, ya que es una AM, y en 2016 ocupó el segundo puesto entre las más escuchadas de su banda. A partir de 2016 se ha alimentado de la crisis económica y periodística de Radio Del Plata, incorporando a los conductores

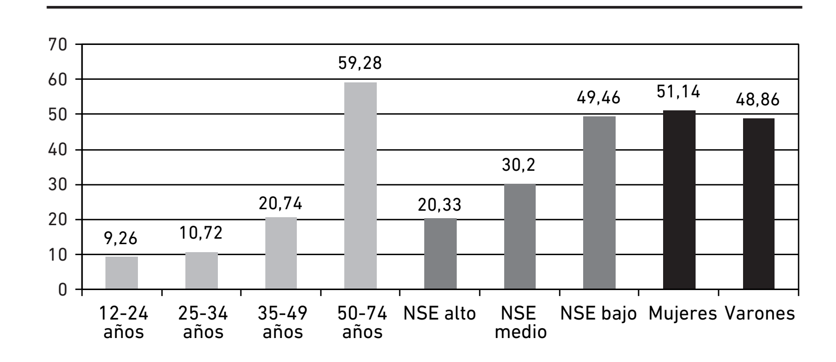


Gráfico 4. Tipo de audiencia de Radio Diez.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

que emigraron de esta. Como en otros casos de radios AM, su audiencia tiene un perfil adulto y muestra una elevada porción de nivel socioeconómico bajo.

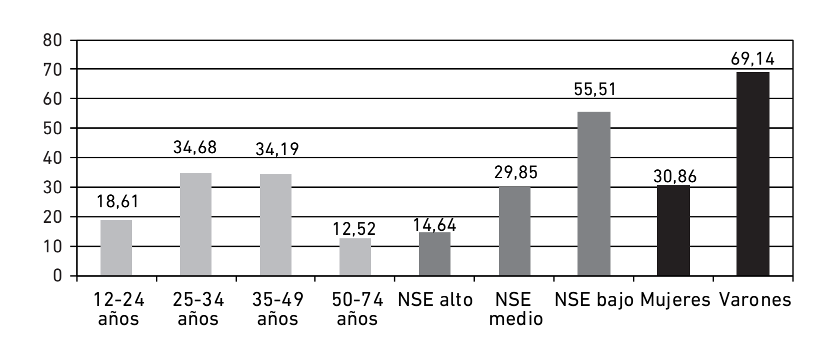


Gráfico 5. Tipo de audiencia FM Pop.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

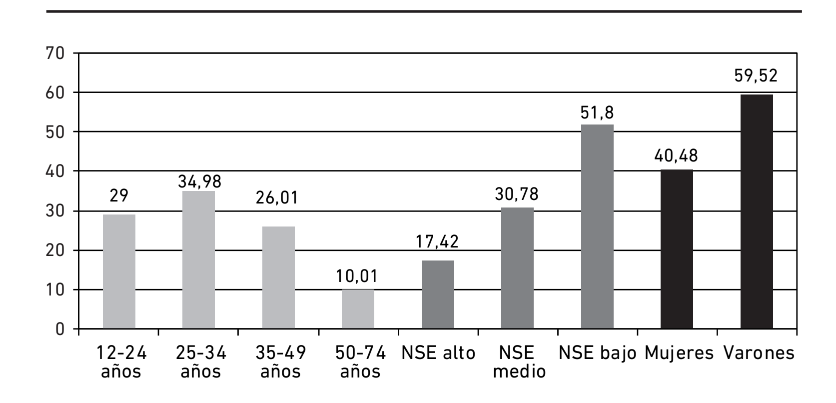


Gráfico 6. Tipo de audiencia FM Mega.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

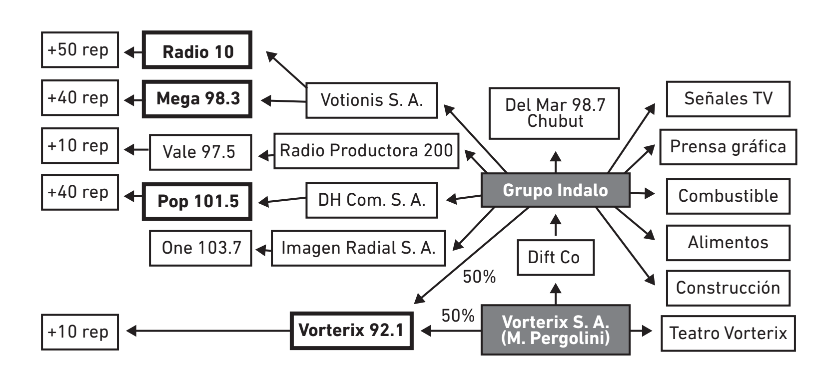


Gráfico 7. Estructura de propiedad de Radio Diez, Pop, Mega y Vorterix.
Fuente: elaboración propia.

Pop fue en 2016 la emisora más escuchada de FM, con 1,4 puntos de rating. A diferencia de otras radios de esta banda, cuenta con una programación muy conversada, que prioriza el formato de tertulia-magazine en su programación, con grandes figuras del entretenimiento al frente de los programas. En relación a su audiencia, es mayoritariamente masculina y de nivel socioeconómico bajo.

Por último, dentro del cuerpo de estudio de este trabajo se encuentra Mega, que es una emisora que segmenta su audiencia a través de un género musical bien definido y acotado: el rock nacional. De esta forma, encuentra un nicho de audiencia específico que tematiza toda la programación (con las tandas musicales, con los concursos, con las entrevistas y las informaciones). Dentro de las FM analizadas es una de las que mayor porcentaje de audiencia juvenil tiene (entre 12 y 24 años).

Todas las emisoras del Grupo Indalo se encuentran alojadas, y tienen su lugar, en el sitio minutouno.com, que es el portal de noticias del conglomerado.

2.4.3. Vorterix.com

Mario Pergolini, uno de los conductores de radio y televisión con más audiencia del país, decidió fundar su propio medio en 2012. Vorterix nació como una radio que forma parte de un emprendimiento enfocado claramente en lo digital y lo multiplataforma. Los estudios de la emisora se encuentran alojados en "la azotea" del ex Teatro de Colegiales (rebautizado con el nombre de la emisora). Allí, incluso desde antes de la llegada de Pergolini, se desarrollan espectáculos musicales.

Si bien Vorterix cuenta con una programación diaria durante las 24 horas, con un formato radiofónico musical enfocado en la música rock y con conductores al aire en el mayor tramo de su grilla, la apuesta central está dirigida a su plataforma *web*. Desde sus comienzos, Pergolini intenta demostrar que los contenidos pensados por y para las plataformas *online* son el futuro de la radiofonía y de los medios en general (Espada, 2015). Así, la radio transmite toda su programación en un *streaming* de video, y los estudios cuentan con cámaras en cada uno de los rincones. Las instalaciones, además, están equipadas con las facilidades para generar escenografías digitales, y una parte de los recitales que se suceden en el teatro es subida en versión audiovisual al sitio.

En una primera etapa, Vorterix contó con el soporte comercial, económico y político del extinto Grupo Veintitrés, encabezado por Matías Garfunkel y Sergio Szpolski. A partir de enero de 2016, el Grupo

Indalo de Cristóbal López cuenta con la mitad del capital societario del proyecto. Por otro lado, Vorterix posee una empresa que comercializa y diseña plataformas *web* (Dift.Co) como parte de su modelo de negocio (véase el gráfico precedente).

2.4.4. Metro951.com

Es una de las emisoras de FM con mayor trayectoria en el mercado. Si bien sus emisiones comenzaron en 1988, la marca "Metro" y su estética de programación surgieron en 1997. El titular de la licencia es Radiodifusora Metro S.A., propiedad de la familia Moneta. Tiene algunas emisoras hermanas como Radio Belgrano (AM 950) y Blue (FM 100.7) y repetidoras en algunos puntos del país. En los últimos años ha atravesado un proceso de pérdida paulatina de audiencia. En 2016 se posicionó en el sexto puesto de las radios FM más escuchadas en Buenos Aires.

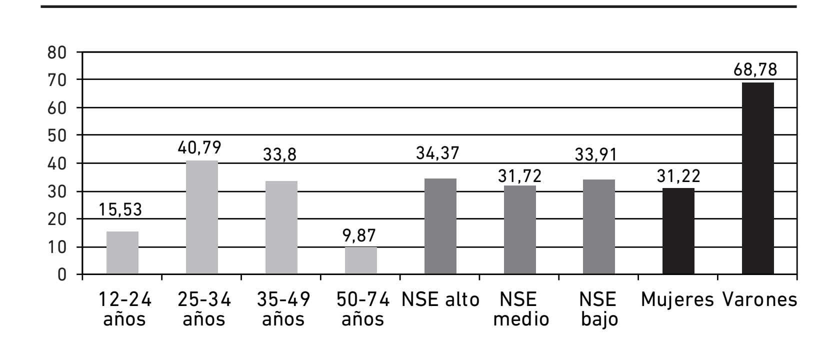


Gráfico 8. Tipo de audiencia FM Metro.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

Metro cuenta con una programación con ciclos de larga trayectoria (más de diez años los más longevos) que apuntan a un formato de info-entretenimiento, con un público joven (20-45 años) y una musicalización ligada a los géneros pop y electrónico. Esta radio, al igual que Vorterix, cuenta con un estudio de grabación equipado para filmar y transmitir performances en vivo de distintos artistas musicales.

Como sucede en el caso de Pop, la audiencia de Metro es mayoritariamente masculina, y es una de las emisoras con mayor porcentaje de audiencia con nivel socioeconómico alto. Esto se combina también con una alta porción de oyentes en el segmento de los 25-34 años.

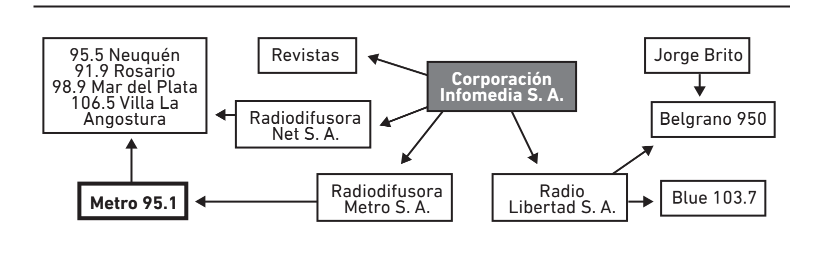


Gráfico 9. Estructura de propiedad de FM Metro.
Fuente: elaboración propia.

La *web* de Metro fue una de las primeras de las emisoras de Buenos Aires, ya que está *online* desde 2004. Desde entonces, y como se verá en las siguientes líneas, la *web* busca reforzar la imagen marca de la emisora con la presentación de sus principales conductores como nave insignia.

2.4.5. Continental.com.ar

Desde 1969 transmite en el 590 del dial de AM. Fue una de las pocas emisoras que se sostuvieron en manos privadas durante la última dictadura militar que hubo en la Argentina (1976-1983). Pertenece, desde hace poco más de diez años, al Grupo Prisa. De capitales españoles, este grupo multimediático trasnacional es uno de los actores radiofónicos más relevantes en Hispanoamérica (en España es propietario de Cadena SER).

La programación de Continental, como en buena parte de las AM argentinas, es principalmente informativa, aunque desde principios de 2016 se encuentra en una etapa de redefinición y búsqueda luego de la partida de dos de sus figuras: Víctor Hugo Morales (en 2015) y Magdalena Ruiz Guiñazú (en 2014). Este proceso produjo una baja en sus niveles de audiencia, que en el último año la encontró en el quinto puesto de las AM.

Su audiencia se encuentra mayoritariamente entre los 50 y los 75 años, y cuenta con una buena porción de público con nivel socioeconómico alto.

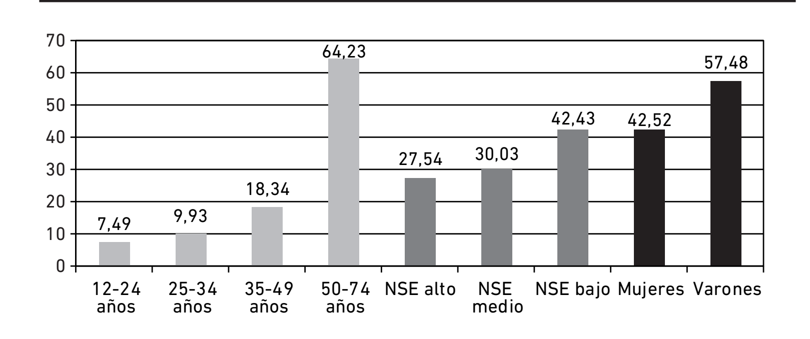


Gráfico 10. Tipo de audiencia de Radio Continental.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

Desde 2015, el Grupo Prisa y el Grupo Albavisión (de capitales mexicanos y estadounidenses) se encuentran en un proceso de unificación de sus operaciones a lo largo del continente americano. De esta forma, esta reestructuración trajo cambios en Continental y Los 40 (FM 105.5), las emisoras de Prisa en la Argentina, y en RQP (FM 104.3), Mucha Radio (FM 97.1), Aspen (FM 102.3) y Arpeggio (FM 88.5), las de Albavisión. Principalmente, los cambios se vieron reflejados en las partes administrativas de las emisoras, con unificaciones de los sectores comerciales y digitales, entre otros.

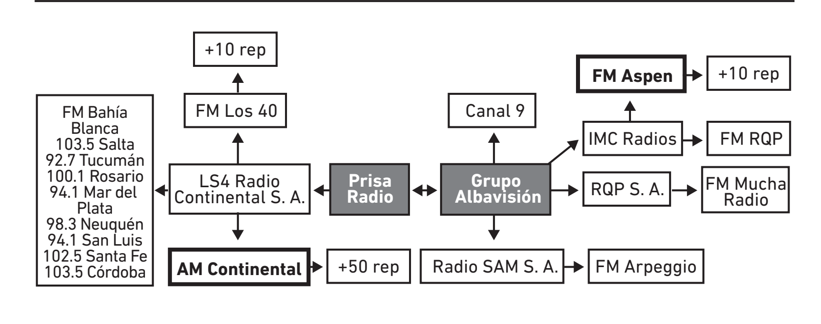


Gráfico 11. Estructura de propiedad de Radio Continental y FM Aspen.
Fuente: elaboración propia.

2.4.6. FM Aspen

De las emisoras de FM incorporadas a este trabajo, Aspen es la que apunta a un público de mayor edad. Su programación netamente musical (también es la que más música programa por hora dentro de las analizadas) segmenta su audiencia con la combinación de clásicos y hits de

las décadas de 1970, 80 y 90, con lo último de los artistas que continúan su trayectoria (Bon Jovi, Sting, Phil Collins, Bryan Adams, entre otros).

Como se describió en el caso de Continental, Aspen forma parte de la alianza entre Grupo Promotora de Informaciones S.A. (PRISA) y Albavisión, ya que pertenece a este último grupo. La sociedad titular de la emisora es IMC Radios S.A., de la cual Ángel González (más conocido como “el Fantasma”, por sus escasas apariciones públicas) posee el 95 % de las acciones. De este grupo, además de las radios ya mencionadas, también forma parte el Canal 9 de Buenos Aires (véase el gráfico precedente).

Su audiencia es de las más longevas de las FM; esto está estrictamente relacionado con su agenda musical, mientras que también cuenta con una distribución pareja entre los distintos niveles socioeconómicos.

Todos los programas que forman parte de la grilla llevan el nombre de la emisora y están conducidos por locutores (en total son cinco,

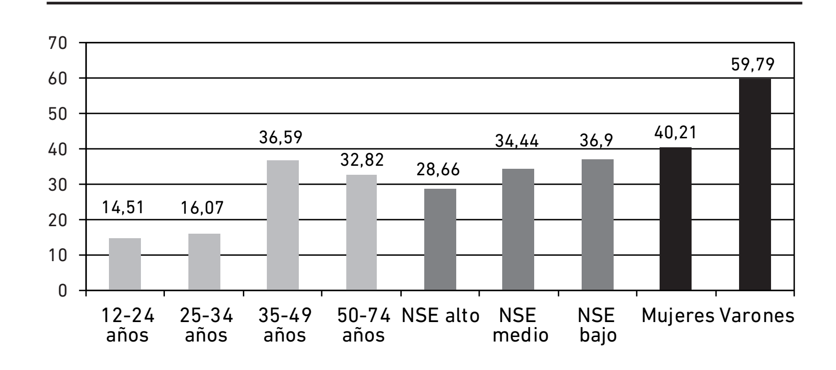


Gráfico 12. Tipo de audiencia de FM Aspen.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

con Leonardo Rodríguez como figura histórica y principal). Otro dato para destacar es que al frente de su dirección artística se encuentra Enrique Prosen, una de las figuras en el armado de la FM más exitosa de todos los tiempos (Rock & Pop), quien además dirige musicalmente los destinos de las otras FM del grupo. Está cuarta en el ranking de las FM más escuchadas en Buenos Aires.

2.4.7. Lared.am

Como parte del Grupo América -propiedad de los empresarios Daniel Vila, José Luis Manzano y Claudio Belocopitt-, La Red es una radio AM que cuenta con el respaldo periodístico, comercial y administrativo de uno de los multimedios más importantes del país. Pese a ser la única emisora que el grupo tiene en Buenos Aires, cuenta con una veintena de radios distribuidas por distintas provincias, canales de televisión abierta (entre ellos el 2 de Buenos Aires), empresas de televisión por cable y títulos de prensa gráfica.

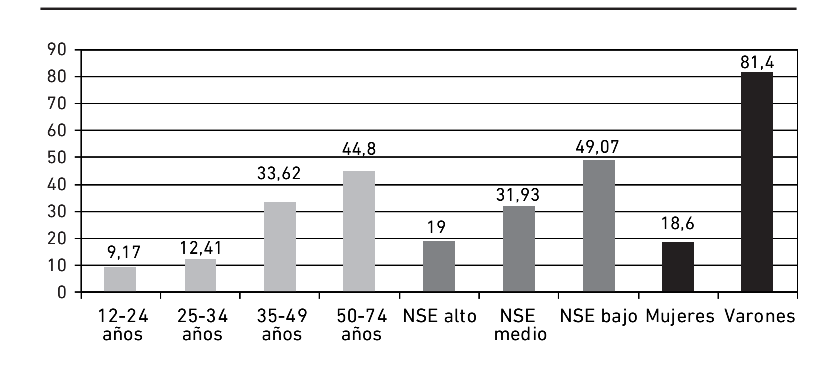


Gráfico 13. Tipo de audiencia de Radio La Red.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

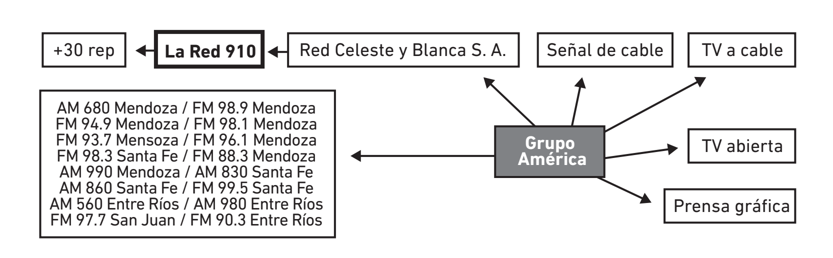


Gráfico 14. Estructura de la propiedad de Radio La Red.
Fuente: elaboración propia.

La audiencia de La Red es mayoritariamente masculina y, dentro de los casos de las AM, no tan longeva. Además, el público de nivel socioeconómico bajo representa la mitad del total.

La emisora contó en sus inicios -en 1991, cuando Carlos Menem privatizó las últimas licencias en manos del estado- con un formato informativo focalizado en la agenda deportiva. El tiempo y el cambio de manos derivaron en un cambio de artística que aún conserva dos tiras deportivas diarias de gran éxito, que la colocaron en 2016 como la cuarta AM más escuchada. Además, los ciclos periodísticos son encabezados por conductores que también tienen su lugar en la grilla del canal América TV.

2.4.8. Radiodisney.disneylatino.com

Como parte de una cadena de radios internacional, Radio Disney cuenta con una gran cantidad de emisoras "hermanas" distribuidas a lo largo del continente. Con un formato musical top 40 de hits y enfocada en una audiencia infanto-juvenil, la emisora opera en el

94.3 del dial y atraviesa un momento de auge de audiencia: en 2016 se ubicó como la tercera más escuchada en FM, dentro del selecto grupo de cuatro emisoras que alcanzaron el punto de rating (junto a Mitre, La 100 y Pop).

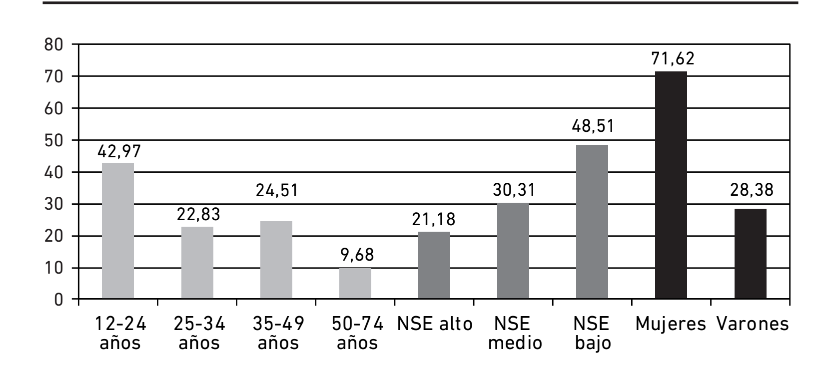


Gráfico 15. Tipo de audiencia de Radio Disney.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

El control artístico y societario de la emisora está en manos de la firma estadounidense Disney, asociada a la cadena de radios del mismo origen, ABC. En nuestro país, la representación de la licencia y parte de la dirección de la emisora está a cargo de Marcelo Morano, quien dirige la sociedad que es titular de Radio Disney, Difusora Buenos Aires S.A.

En Disney se dan varios fenómenos de audiencia que la distinguen del resto de las emisoras analizadas, incluso dentro del rubro de las FM. Las mujeres constituyen más de dos tercios de su público, y el sector de audiencia entre los 12 y 24 años es el mayor entre los registrados.

La emisora salió al aire en 2001 con el impulso de Gustavo Yankelevich y Víctor González, y esa fórmula se mantiene estable incluso artísticamente, con contenidos que no se preocupan por ningún tipo de información coyuntural mientras que sí se aprovechan distintas producciones (en especial, visitas de artistas-marca de la radio) de cada una de las cabeceras de la cadena en América Latina.

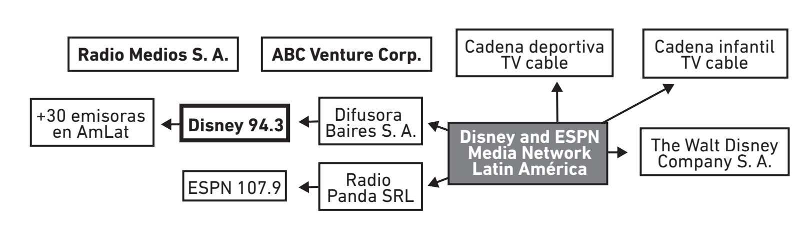


Gráfico 16. Estructura de la propiedad de Radio Disney.
Fuente: elaboración propia.

2.4.9. Radionacional.com.ar

Como parte de la cadena estatal nacional de radiodifusión abierta, Radio Nacional AM 870 comparte una red de 49 emisoras distribuidas por todo el país, cada una con una frecuencia de AM y otra de FM, además de otras tres FM segmentadas musicalmente en Buenos Aires (Clásica, Folklórica y Rock). Por este motivo, su *web* es una de las más federales de las que se analizan, ya que se incluye la información generada por todas las emisoras nucleadas a lo largo del país. Esto se produjo con el cambio de diseño de la *web* en 2016, cuando se decidió la centralización de las versiones *web* de todas las emisoras de Radio Nacional en un solo dominio *online*.

Como parte de un sistema estatal de radiodifusión, Radio Nacional cuenta con una marcada dependencia editorial y administrativa del Poder Ejecutivo Nacional. Esto ha llevado tradicionalmente a la gubernamentalización de sus contenidos y su gestión. La consecuencia de esta característica es que resulta muy dificultosa la construcción de una audiencia sostenida a lo largo del tiempo (algo vital para la radio por ser un medio de compañía, confianza y cercanía). Los continuos cambios en los nombres de los conductores y directores de las emisoras hacen que las programaciones varíen al ritmo de los cambios de los gobiernos. De todas formas, cuenta con una programación básicamente de formato periodístico y no comparte figuras con otros medios del estado nacional.

Entre los casos de emisoras AM analizados, Radio Nacional muestra el mayor porcentaje de audiencia juvenil. Además, se trata de un público mayoritariamente masculino y de nivel socioeconómico bajo.

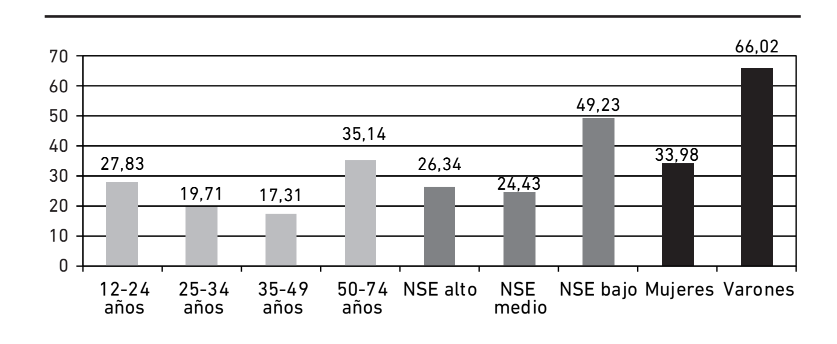


Gráfico 17. Tipo de audiencia de Radio Nacional.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

Radio Nacional apareció en el éter argentino en 1937 con el nombre de "Radio del Estado", y desde entonces ha permanecido invariablemente bajo dominio del poder presidencial. En la actualidad forma parte de Radio y Televisión Argentina S.E. en la órbita del Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos, a cargo de Hernán Lombardi, designado por el Presidente Mauricio Macri.

2.4.10. Amdelplata.com.ar

En 1970, LS10 Radio Libertad dio espacio al surgimiento de Radio del Plata. Junto a Rivadavia y Continental, fueron las únicas tres emisoras privadas que estuvieron al aire, en Buenos Aires, durante la última dictadura militar. Desde 2008, y tras distintos pases de manos, incluso extranjeras como las de los mexicanos del Grupo CIE, es propiedad del Grupo Electroingeniería. Osvaldo Acosta y Gerardo Ferreyra son los directores de un grupo de origen cordobés que tiene como actividad principal la obra pública energética.

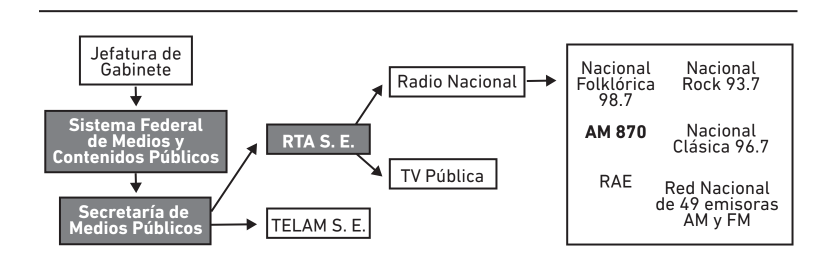


Gráfico 18. Estructura de propiedad de Radio Nacional.
Fuente: elaboración propia.

Desde 2008 hasta 2015, Radio del Plata ha sido beneficiada con grandes montos de pauta oficial. Sin embargo, tras el cambio del color político del gobierno en 2015 y un auge de audiencia en 2016 (tercera entre las más escuchadas de AM), enfrenta una grave crisis económica. En 2017, las principales figuras de su programación migraron a otras emisoras por falta de pago y se suceden (incluso desde 2015) las protestas y los paros de trabajadores.

Como en otras AM estudiadas, el público de Del Plata es principalmente adulto y muestra una distribución pareja entre los distintos niveles socioeconómicos. Como se pudo ver en la mayor parte de las radios incluidas en este trabajo, su audiencia masculina es mayor que la femenina.

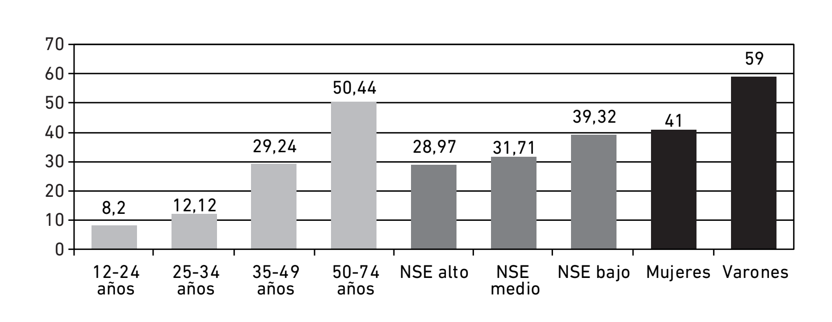


Gráfico 19. Tipo de audiencia de Radio del Plata.
Fuente: elaboración propia con datos de Kantar Ibope.

De todas formas cuenta con una programación principalmente periodística, como el resto de las AM estudiadas. Su sitio *web* tiene una extensa trayectoria dentro del mercado, ya que su primera versión data de 2001. En la actualidad, la crisis económica también afecta la

pata digital de la emisora, que cuenta con numerosas estaciones repetidoras en todo el país pero solo un canal de televisión asociado en Buenos Aires (360TV).

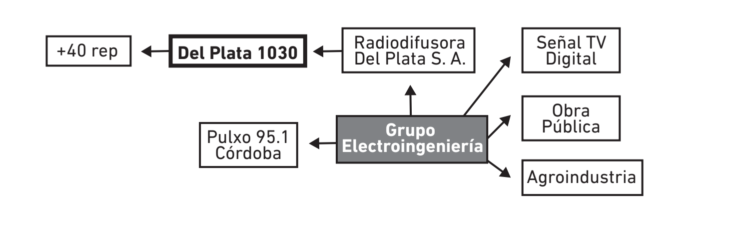


Gráfico 20. Estructura de la propiedad de Radio del Plata.
Fuente: elaboración propia.

| CAPÍTULO 3 |

Modelos y estrategias de las radios en Buenos Aires

Este capítulo realiza una descripción de los diez sitios analizados sobre la base de los cuatro ejes propuestos por la metodología de investigación de este trabajo. Así, cada una de las páginas será analizada en sus contenidos, tanto los que provienen o referencian a la programación tradicional como los de producción exclusiva para la *web*; en la organización, hipertextualidad, interactividad y participación, y los formatos de comercialización junto a la conformación de los equipos digitales.

Este es un paso previo fundamental para el siguiente capítulo, en el cual se clasifican y categorizan las estrategias de las emisoras en los distintos ejes analizados.

3.1. Radio Nacional

3.1.1. Contenidos

El primer paso para el análisis de los contenidos ofrecidos por Radio Nacional en su página *web* es clarificar su trabajo con los contenidos de la programación de aire de la emisora (AM 870).

En esta materia, la oferta y la estrategia parecen claras: recortes de audio de los contenidos centrales de los programas. La página ofre-

ce una constante actualización de las entrevistas, las columnas y los editoriales más relevantes de cada uno de los ciclos. Por este motivo, la duración de las piezas subidas alterna de acuerdo al formato y el género del contenido (una entrevista suele durar más que, por ejemplo, una columna especializada). Además, a diferencia de lo que sucede con otras emisoras de AM, Radio Nacional utiliza su página *web* para publicar las ediciones de su servicio informativo. Aquí no solo se destacan algunos *flashes* que suenan en la programación cada media hora, sino también la oferta de los panoramas nacionales y regionales que se emiten a diario en diferentes horarios. Federico García, editor de la *web*, explicó cómo es la estrategia para esta plataforma.

> En general lo que hacemos es un espejo de lo que se emite en la radio. (...) Al ser una radio, tenemos que tener contenido sonoro. No somos un medio gráfico. Hubo una decisión de acotar los contenidos por la cantidad de material que hay. Cinco o seis notas por programa. La manera de trabajar es esa; a medida que el periodista va escuchando, saca un titular, luego recorta y sube. Se sube absolutamente todo, siempre y cuando lleguemos. Tratamos de, apenas termina la nota, cortar el audio y subirla. (...) Tratamos de abarcar todos los contenidos que podamos porque está bueno que la gente lo pueda ver si se lo perdió. La gente escucha radio de otra manera. Por la *web*, o te contaron de una entrevista y la vas a buscar[10].

Ninguno de los recortes de audio puede ser descargado. Solo es posible esta acción en la solapa *podcast*, donde se encuentran las versiones completas de los programas semanales.

[10]Entrevista a Federico García, editor *web* de Radio Nacional Buenos Aires, realizada el 25 de abril de 2017.

Los audios son presentados en formato de nota o entrada, ya que cuentan con un título, una bajada y una fotografía que los ilustra. En pocas ocasiones existe un desarrollo escrito de lo que se reproduce en el recorte sonoro. Sin embargo, este no es el único tratamiento multimedia que reciben los contenidos de la programación en Radio Nacional. Las secciones de fotogalerías y las de videos explotan situaciones de los programas (por lo general, la visita de algún entrevistado) para ofrecer contenidos con imágenes. Las piezas de video tienen una duración menor que los cinco minutos, y por lo general reúnen una o dos respuestas del entrevistado. Se destaca que este contenido está elaborado con una sola cámara (no hay variedad de tomas ni planos) y todas cuentan con dos escenografías principales: el estudio de la radio y su anfiteatro. Este tipo de videos se publican a razón de tres por semana. Las fotogalerías también sirven para ilustrar el desarrollo de entrevistas y algún momento del detrás de escena.

Por último, en materia de contenidos programados Radio Nacional ofrece un *streaming* de audio pero no así de video, como sucede con la mayoría de los casos analizados.

Al analizar los contenidos que se ofrecen por fuera de la programación de la AM 870, se encuentran dos tipos diferentes. El primero es el de las producciones realizadas en las otras 49 emisoras que forman parte de la cadena de Radio Nacional y que se centralizan en distintas secciones de esta página. Si bien no forman parte de la programación de la AM 870, sí componen la grilla de antena de distintas emisoras. Además, los contenidos de la 870 son centrales, tanto para la *web* -como se verá en el apartado de organización- como para las programaciones de estas otras emisoras, ya que se repiten en las FM de toda la red federal.

En el segundo tipo se encuentran aquellos contenidos generados exclusivamente para internet. En la página se pueden encontrar notas escritas y contenidos sonoros. En el primer grupo, la redacción *web* de Radio Nacional elabora notas completamente escritas (con fotos y videos como complemento en muchas ocasiones) que trabajan temas de actualidad, como puede ser la agenda deportiva, o de la política oficial (sobre todo, de agenda presidencial). En este caso, la radio cuenta con el apoyo de la agencia de noticias estatal, Télam, que ofrece soporte para este tipo de productos.

Los contenidos sonoros no programados que se ofrecen se encuentran en dos secciones: la de *podcasts* y la de micros relacionados a internacionales, derechos humanos y pueblos de frontera. En la primera sección se encuentran las ediciones completas de los programas semanales de las distintas emisoras de Radio Nacional Buenos Aires y algunos contenidos que no forman parte de la programación de ninguna de las emisoras.

Diego Mintz es el encargado de la sección *Podcasts* de la *web*, y explicó cómo se trabaja este tipo de contenidos sonoros.

> Comenzamos con los programas que ya existen, unos diez, y se fueron sumando de a poco. Hace dos meses sumamos el primer contenido *web* exclusivo, que es una columna de Eduardo Anguita. Tenía ganas de seguir sumando contenido y tiene una columna que la graba solo para la *web*. Tiene una duración más acotada, de diez minutos. Quedó como un contenido distinto y nuevo. El proyecto es seguir sumando contenidos nuevos. (...) Tenemos en mente cosas puntuales. Una es la ficción al estilo "Dos Carátulas", pero que vaya a autores del teatro argentino no tan consagrados y más contemporáneos, que creen ficciones originales para algo así. Después, el lado más documental, contenidos documentales muy atemporales que se centren en temas, episodios, historias y hechos concretos. (...) El for-

> mato de *non fiction*, hablar de historias de personas y personajes que existen. O de temas como resolver preguntas que tenemos todos, del día a día. Eso es algo más coyuntural, pero que también se puede trabajar, hablar con especialistas y resolver esa pregunta en media hora, cuarenta minutos, en un lenguaje abierto, sin especificidad técnica; algo tiene que haber pero que no te abrume[11].

La experimentación de Radio Nacional con contenidos producidos en formato *podcast* resulta un aspecto innovador en el espectro radiofónico analizado, ya que -como se ve en las líneas de este trabajo- son pocos los casos que profundizan en esta estrategia. Además, al ser un medio público, la emisora cuenta con otros recursos y prescinde de algunas presiones al momento de realizar inversiones en la producción de contenidos para las plataformas digitales.

3.1.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La organización de los contenidos en la *web* de Radio Nacional también prioriza lo sonoro. Esto se observa por la distribución en la parte superior del *home* de una amplia oferta de recortes de la programación. Son seis notas o recortes (sin la existencia de una principal) las que ocupan el primer tramo de la portada luego de las barras de menú. Todas esas noticias corresponden a la programación de la AM 870. En la parte superior de la nota se puede identificar a qué programa pertenece el recorte recomendado. También forma parte de esta sección superior del sitio un aplicativo que muestra el *timeline* de la cuenta de Twitter de la emisora.

[11]Entrevista a Diego Mintz, editor de la sección *Podcasts* de Radio Nacional, realizada el 19 de mayo de 2017.

A continuación se ubican, distribuidos en cinco filas y cuatro columnas, recortes de contenidos de las emisoras que conforman la red de Radio Nacional. Son veinte notas que muestran la agenda y los contenidos producidos en esta red con la indicación, en la parte superior de la nota, de la provincia de la cual proviene. Al igual que las notas dedicadas a la programación porteña, estos *inserts* federales cuentan con escaso desarrollo textual (solo un título con bajada de no más de dos párrafos) con un *player* de audio no descargable.

Luego de las notas de las emisoras de la red nacional aparecen los contenidos visuales: fotogalería y videogalería. Es importante destacar que los videos que forman parte de la *web* son subidos a través de la plataforma YouTube.

También se pueden encontrar en el cuerpo de la página *banners* que invitan a secciones específicas, como "Podcasts Nacional", "El mensaje de la DAIA", "80 años de Radio Nacional", "Voces de Frontera", "Nacional Internacionales", "Nacional Deportes", entre otros.

En la parte superior de la *web* se encuentra una barra de accesos en formato de menú desplegable. Sus solapas o celdas funcionan de la siguiente forma:

- En "Emisoras" se puede ingresar al micrositio de cada una de las radios de la cadena federal con mayor cantidad de notas que las ofrecidas en el *home*.
- En "AM 870" se despliega un menú que ofrece filtrar los audios por el programa que se quiera escuchar (con una mejor presentación para las tiras diarias). En esta solapa también se puede llegar a un archivo de los audios de esta programación.

- Las siguientes tres solapas del menú dan acceso a los contenidos (notas con recortes de audio idénticos a los presentados en la *home*) de las tres FM de Buenos Aires (Rock, Folklórica y Clásica).
- La sexta celda es la de “Radiodifusión Argentina al Exterior (RAE)” que da ingreso al micrositio de esta emisora internacional con su grilla de horarios, lenguajes y programas.
- La séptima opción es la de ingreso a la sección “Deportes” de la emisora, donde se segmentan y reúnen las entradas sobre esta temática.
- En la octava celda se encuentra “Institucional”, donde se despliega un menú que ofrece acceso a información sobre las autoridades de la radio, las grillas de programación de todas las emisoras de la red, información y reglamentos para licitaciones y compras, posibilidad de contacto a través de mail intra-*web* (se generan celdas para escribir el mensaje, colocar un mail, el nombre y el asunto del mensaje) y, por último, la posibilidad de solicitar visitas guiadas al edificio de la emisora en Buenos Aires.
- La novena y última celda del menú superior, “Evento”, ofrece el calendario de actividades organizadas o recomendadas por la radio, principalmente en su auditorio porteño.

Entre este menú superior y el cuerpo de notas de la *web* se encuentran: el player de *streaming* de la programación de la AM 870, botones de acceso a las redes sociales de la emisora (Facebook, Instagram, Twitter y YouTube) y una última barra que, con un botón de menú desplegable, permite acceder al *streaming* de cualquier emisora perteneciente a la red.

La *web* de Radio Nacional no cuenta con herramientas que habiliten la participación o la interactividad de sus usuarios. Las notas no

pueden ser comentadas (ni con un registro de redes sociales) ni se establecen opciones para el registro de usuarios y personalización de la *home* de acuerdo a sus consumos.

Por otro lado, tampoco se registran ofertas de distintos tipos de servicios, más allá de la oferta de la sección *podcasts*, que habilita la descarga y la agregación de esos contenidos vía RSS. En la misma línea se puede ubicar la aparición de la solapa “Eventos” en el menú principal, donde se ofrece un cronograma de actividades relacionadas con los contenidos de la emisora o bien el Sistema Federal de Medios y Contenidos Públicos.

3.1.3. Comercialización y equipo **web**

La página de Radio Nacional no cuenta con espacios publicitarios contratados. Como se ve en la organización de la *web*, existen espacios de autopromoción de algunas secciones (no de los programas de la emisora). García, editor del sitio, comentó que “hay un gerente comercial de la radio, pero no sé si se puede vender para la página”[12].

La conformación del equipo *web* de la radio cuenta con una amplia variedad de profesionales. Con dependencia de la gerencia artística de la emisora, existe una editora general y luego dos editores que se dividen por turnos el horario de la redacción, que está compuesta por tres diseñadores, dos periodistas y una isla de gestión de las cuentas de redes sociales. Además, la redacción cuenta con una persona que se encarga especialmente de la generación y la curación de *podcasts*, y otra que se encarga de grabar los videos de los distintos invitados de los programas.

---

[12] *Ibidem*.

En relación al proceso de subida de los contenidos de una *web* que reúne el material de más de veinte emisoras de provincias, García explicó que existe bastante dependencia por parte de ellas para gestionar sus micrositios.

> Cubrimos todas las emisoras de Buenos Aires, cada FM tiene su referente *web* que trabaja en el estudio de la radio y maneja el micrositio. Es el mismo mecanismo que las emisoras de provincia. (...) Lo que hacemos es agarrar un poco de cada lado para federalizar. Entre Ríos tiene cuatro emisoras; son muchas, con mucho contenido porque tienen mucha gente en la *web*. En otras emisoras tienen menos, por ahí una persona encargada de la *web*. Nosotros tratamos de poner más o menos lo mismo de cada una. Salvo que la coyuntura lo requiera, ahí obviamente hay más material en portada de esa provincia. (...) El contenido lo manejan ellos desde la provincia, con el lineamiento del director o la gerencia periodística[13].

García destacó también que, dada la abundancia de contenidos que podrían ser subidos a la *web*, existió una charla con la producción de los programas de la AM 870 y con los encargados de los micrositios de las FM para coordinar qué tipos de notas ameritaban ser subidas, y un máximo de entradas por programa (seis).

El entrevistado resaltó la amplia disponibilidad de recursos técnicos, de equipamiento y de *software* con los que cuenta la emisora en su redacción *web*. Sin embargo, entre las dificultades operativas señaló la necesidad de mayor cantidad de recursos humanos periodísticos para la producción de

[13]Entrevista a Federico García, editor *web* de Radio Nacional Buenos Aires, realizada el 25 de abril de 2017.

contenidos específicos para la *web*, como coberturas, o incluso, *podcasts*. En esta línea, Mintz -encargado de la sección "Podcasts"- marcó la necesidad de optimizar y asignar mayor cantidad de recursos para producción propia, ya que, por ejemplo, un bien escaso son las horas de estudio disponibles y el tiempo de trabajo de los productores de la radio.

3.2. Radio La Red

3.2.1. Contenidos

La página *web* de La Red utiliza los contenidos de la programación de aire para complementar una oferta que, mínima y escasa, intenta parecerse a la de un portal de noticias de actualidad.

En relación al trabajo realizado sobre los productos de aire se encuentra una oferta actualizada de cuatro recortes de audios con entrevistas, que formaron parte del aire de la emisora. Si bien esta sección de "Audios del día" cuenta con una actualización, justamente diaria, de unas tres a cuatro entradas, solo dos programas la sostienen: los de la mañana (conducidos por Luis Novaresio y Luis Majul). El resto de la programación no tiene cobertura. Más allá de contar con un perfil ligado a lo deportivo y al entretenimiento, esta página focaliza su oferta de recortes de la programación en las secciones informativas de tipo políticas y económicas. Alejandro Lladó, Gerente Multiplataforma del Grupo América al que pertenece La Red, explicó la estrategia.

> Lo primero que te encontrás bien grande es qué programa está al aire, y la figura. Se buscó darle relevancia real al vivo. Después se le suma contenido, no solamente audios que salen en La Red sino que al ser un multimedio tenemos un montón de redacciones dando vuelta que generan contenidos, y entonces La Red lo trae a su

> *web* para que su audiencia se informe. Nuestro objetivo primordial y estratégico es que escuchen el vivo. (...) La audiencia tiene muy claro lo que quiere y dónde lo va a encontrar. Me parece que con la radio, la gente viene a escuchar La Red y sería un error, muy común en los medios digitales que queremos ser Infobae, querer ser todo. Y todos no somos todo. Yo le tengo que dar valor a mi marca y a mis conductores porque es lo que me vienen a buscar. Yo podría compartir exageradamente los contenidos de todos los medios, pero cada marca tiene su audiencia. Para los medios es muy difícil acostumbrarse en digital, a que los nichos son cada vez m*ás importantes que la masividad*[14].

Además del *streaming* en vivo de la programación de aire, que reina y domina la *web* desde lo más alto, los contenidos sonoros ofrecidos son los ya mencionados. Las notas que los presentan cuentan con titulares y desarrollos que destacan las principales frases de las entrevistas (único género de contenido ofrecido en pieza de audio). Todas estas entradas se encuentran ilustradas con una foto del entrevistado o de referencia al tema indagado. Ninguno de estos cortes puede ser descargado, ni cuenta con un *feed* RSS que permita llevarlo a un agregador de contenidos sonoros.

Otro tipo de oferta que se encuentra en la *web* de La Red es la de notas escritas relacionadas con la agenda diaria en formato de "Últimas noticias". Ligadas a temas que son tratados en la programación pero sin referencia a ella, estas notas cuentan con título, bajada y de-

[14]Entrevista a Alejandro Lladó, gerente multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.

sarrollo además de, en ocasiones, ofrecer videos o imágenes de posteos en redes sociales. Las notas con mayor desarrollo (buena parte de la oferta cuenta con dos o tres párrafos de extensión) son tomadas de agencias de noticias, por lo cual no son una producción propia del equipo *web* de la emisora.

No existe otra oferta de contenidos más allá de la descripta, ni en video, ni en fotos ni en audio. Lladó señaló que La Red es el producto digital del grupo que cuenta con un menor desarrollo, y eso replica en la falta de productos generados específicamente para la *web*. En ese sentido, el gerente multiplataforma de la radio rescató el proyecto que apunta a, en un futuro, producir *podcasts*, y explicó las razones por las cuales piensa en este formato como el contenido a desarrollar por la radio en el mundo digital.

> Creemos que el podcast últimamente ha tenido mucho valor, que puede llegar a una audiencia que no escucha radio tradicional con la marca de Radio La Red. Hay un montón de audiencia que queda fuera de una radio tradicional y el podcast es un formato que nos gusta mucho, que en EE.UU. se usa exitosamente, por ejemplo en el *New York Times*. Creemos que en la radio tenemos personajes que pueden contar historias. Lo que no nos gusta es que por ahora terminamos haciendo una radio tradicional. Nos cuesta mucho encontrar una cadencia que nos guste. (...) A veces tiene que ver con la profundidad del contenido, a veces tiene que ver con el tono en el que se cuenta. (...) Hay muchas cosas que se hacen muy bien acá en podcasts. Es muy interesante y siempre fijate que lo distinto, la innovación, viene de afuera de un medio tradicional[15].

---

[15] *Ibidem*.

Como se ve en las siguientes líneas que analizan la estructura digital y las dificultades operativas de la radio, la generación de productos específicos precisa unos recursos humanos que La Red no posee.

3.2.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La *web* de Radio La Red cuenta, al igual que otras emisoras, con una *home* cerrada. Esto quiere decir que tiene una cantidad preestablecida de entradas, al contrario de una *web* sábana, donde el *scrolleo* no se detiene y se suman contenidos por la parte inferior.

En la parte superior de la *web* se encuentra la barra de menú principal (que es fija y acompaña la navegación por toda la *home*) con cuatro opciones. Una para acceder al *streaming* en vivo; la segunda para filtrar los audios ofrecidos de acuerdo a los programas a los que pertenecen; en tercer lugar se posibilita el acceso a la grilla de programación de la emisora, y por último se encuentra la opción "Quiénes somos", que da información sobre la emisora y sus directivos (director y gerente general). En esta barra también se encuentran los botones para acceder a las cuentas oficiales de La Red en Twitter y Facebook.

A continuación se encuentra el *player* de *streaming*, que tiene como imagen de fondo la foto del conductor del programa en curso y el logo de la emisora. La siguiente sección, entre dos *banners*, se divide verticalmente. A la izquierda de la pantalla se encuentra la oferta de la información del clima en distintos puntos del país, y a la derecha cuatro notas-audio del día. La siguiente sección es la de "Últimas noticias", la cual ofrece una serie de nueve notas escritas con noticias de actualidad que se entremezclan con espacios publicitarios. Una de estas notas se encuentra destacada por su tamaño. Al cierre de la *home*

se encuentran: una fila de cuatro notas con "Las más leídas"; un espacio para encuestas (desactualizado); dos espacios publicitarios; una barra que permite buscar contenidos por palabras, y el pie de página que ofrece las mismas opciones que la barra de menú principal más la posibilidad de observar la carpeta de acceso público que el organismo regulador les exige a las emisoras.

La organización de los contenidos en la *web* de La Red no habilita distintos tipos de recorridos o formas de personalizar el consumo. Más allá de la oferta de algunos recortes sonoros de los dos programas informativos de la primera y segunda mañana, no se encuentran opciones de filtrado por temas o géneros de las producciones, así como tampoco se posibilita un consumo asincrónico de la programación. No existe un archivo de audios propiamente dicho y solo se pueden seleccionar contenidos por cuatro vías: los más actuales que se colocan en la *home*, el filtrado que se habilita por programa en el menú principal, la recomendación de notas al final de una entrada bajo el rótulo "Notas relacionadas" y la búsqueda por palabras.

Por otro lado, existe la posibilidad de comentar notas en la *web*. Sin embargo, hay una limitación: solo pueden comentarse aquellas entradas que introducen cortes de la programación, no las de la sección "Últimas noticias". Además, para participar de ese espacio se debe contar con un usuario en Facebook, ya que se realiza a través de un *plug in* de esta red social que requiere el inicio de sesión para publicar el comentario.

Otra de las cuestiones para destacar de la *web* es la posibilidad de compartir y viralizar aquellas entradas que resulten interesantes. Cada una de las entradas ofrece cuatro posibilidades: compartir vía Facebook, Twitter y Google+ con la cuarta posibilidad de imprimir el artículo seleccionado.

3.1.3. Comercialización y equipo web

Las publicidades de la *web* de La Red se destacan por varios motivos. El primero es la variedad de los formatos. Además de *banners* horizontales tradicionales o rascacielos en la apertura de notas seleccionadas, los anuncios que preceden e interceden en la reproducción de audios (tanto del *streaming* del vivo como de los recortes de la programación) alternan entre videos y audios. Todos los *pre-roll* y *mid-roll* pueden ser cerrados luego de los diez segundos de reproducción. También se utilizan *banners* "robapáginas" de distintos tamaños, y algunos cuentan con animación. Otro formato encontrado fue la utilización de cortinillas que se reconvierten en rascacielos al replegarse.

En relación a la amplia utilización de *banners* y de los formatos de video *ads pre-roll* de la *web* de La Red, Alejandro Lladó explicó las dificultades de encontrar formatos nativos que favorezcan la monetización del audio en internet.

> La radio es muy complicada todavía, si bien trasladamos el *pre-roll*, la forma de monetizar de América porque es un *pre-roll* de video. No tiene que ver con la radio. Ves *banners* y eso tiene que ver con el intento de monetizar. No se encontró nada nativo que tenga que ver con la radio en lo digital. (...) Hay formatos de audio *ads*, pero se pagan muy bajo, muy poco. Entonces es difícil monetizar la radio. Y tiene costos, dependerá de lo grande que sea la estructura digital, pero hay un costo básico si querés que el *live* se escuche que es el *streaming*[16].

En segundo lugar, el esquema comercial de la *web* se destaca por la utilización de publicidades provistas por redes de afiliación. En este

---

[16]*Ibidem*.

caso, el prestador del servicio es Google. Este tipo de publicidad a veces produce descontextualizaciones. Por ejemplo, el afiliador de publicidades puede ubicar un anuncio en un idioma que no es el de la *web* de origen.

La tercera característica distintiva de la propuesta publicitaria *web* de La Red es el acompañamiento de las publicidades de la *home* en cada una de las entradas que se abren. Así, por ejemplo, si en la página principal se encuentran tres *banners* de distinto formato y de distintos anunciantes, al abrir una nota esos mismos anuncios pueden encontrarse, con otros tamaños y dispositivos.

Más allá de estas características mencionadas, Sofía Castelli (gerente comercial de La Red hasta 2017) contó que el nivel de comercialización de la *web* de la radio está vinculado de forma directa con el desarrollo de los contenidos y de la ampliación de la oferta. De esta forma, existe una relación de mutua necesidad entre desarrollar productos digitales y vender publicidades digitales de forma independiente a las relaciones comerciales del aire de la emisora.

> Hoy por hoy la mayoría de los anunciantes digitales tienen su correlato en las propuestas del aire. No están en la búsqueda del sitio únicamente. Esto tiene que ver con el desarrollo, el tráfico y la audiencia que todavía no tiene el sitio. (...) La realidad es que hoy internet tiene un presupuesto, vas a una central, un cliente, y tienen definidas estrategias diferentes para digital y radio. Desde ese lugar, si seguimos incluyendo el sitio en un paquete con la radio misma, no lo valorizás. (...) Nuestro trabajo y desafío es poder generar desde el aire y desde el producto el tráfico suficiente para que el sitio pueda llegar a tener mayor importancia en el mercado. (...) Aún el 95 por ciento de la facturación sigue siendo el *offline*, el

> aire. Pensá que hasta hace 3 meses la *web* solo tenía un *streaming* para que vos entres y escuches. Las doscientas mil personas que ingresaban podían acceder a eso. Desde ahí los formatos comercializables también son más limitados, porque tenés un inventario limitado a esa cantidad de alternativas para el que ingresa. (...) Probablemente la audiencia llegue al 15, pero no lo tengo monetizado en la misma cantidad[17].

Castelli trazó un paralelo que resulta útil para explicar la importancia de comercializar la plataforma de aire y la *online* de forma diferenciada, al explicar la estrategia comercial de un grupo multimediático como América. En sus palabras, cuando coexisten en una estructura empresarial medios como la radio y la tele, la disparidad entre ambos como dispositivo publicitario (la televisión tiene muchas más relevancia comercial que la radio) hace imposible una negociación conjunta sin desvalorizar al pequeño. En la misma línea, si se negocia la radio (más relevante en esta estructura) junto a la *web*, se deprecia a la segunda al entrar en combos comerciales. Además, la negociación individual, contemplando *web* y radio como unidades de negocios distintas, favorece el acceso a sectores de anunciantes que pueden no estar interesados en la plataforma tradicional[18].

Lladó explicó cómo es la relación entre el desarrollo de un medio en digital, la generación de contenidos y las nuevas formas de comercialización pensadas a través del contenido marcario o *branded content*.

---

[17]Entrevista a Sofía Castelli, gerente comercial de radio La Red hasta principios de 2017, realizada el 5 de mayo de 2016.

[18]*Ibidem*.

> La torta en *off* era 100 y se distribuía entre medios. Hoy la torta digital no es ni siquiera 100, es 50, y el 80 % se lo llevan Google y Facebook. Para los medios es un negocio cada vez más chico. Ahí empieza la ruptura real de modelo de negocio, tiene que cambiar algo. En el cambio está esto de los nichos, ser muy fuerte en algo para poder monetizar eso. La monetización está cada vez menos ligada a las formas tradicionales y más a darles el valor a las marcas. (...) En el camino hacia lo digital los medios fuimos perdiendo ese valor. Y quisimos ganarles terreno a Google y Facebook en el negocio que es de ellos. Si vos sos una pyme de acá a la vuelta, te digo que le pongas plata a Facebook porque la segmentación es genial; si querés generar un valor de marca vení conmigo. (...) Tenemos que generar contenido relevante, de calidad, que sea importante para la sociedad: política, economía, deportes: relevante. No cualquier cosa y buscar clicks. Ese camino ya lo recorrimos y está claro que no es. Al generar contenidos de relevancia, realzás tu marca, y con eso hacés que los auspiciantes trabajen junto a vos; hay que acercarse a las marcas, trabajar juntos para poder transmitir los valores que las empresas quieren. (...) Si yo tengo valor, contenido relevante, y te ayudo a comunicar algo relevante, nos ponemos rápido de acuerdo en un precio que sería impensado[19].

Para la generación de contenido relevante, específico y pensado para las situaciones y plataformas de consumo que propone Lladó, es necesario un equipo de trabajo (tanto para la producción como para la comercialización) del que La Red carece.

---

[19]Entrevista a Alejandro Lladó, gerente multiplataforma del Grupo América, realizada el 22 de mayo de 2017.

La pata digital del departamento comercial del Grupo América se encarga de vender todas las plataformas *online* del grupo. Asimismo, el equipo comercial de la radio también tiene la posibilidad de vender anuncios para esta plataforma. La estrategia, entonces, apunta a tener un equipo que pueda negociar con anunciantes interesados específicamente en las plataformas *online* y que el equipo de radio pueda ofrecer planes conjuntos. Esta distinción es clave para Castelli.

> Hace un par de años las agencias comenzaron a incorporar equipos digitales, porque son personas que vienen con una experiencia o con lo técnico de digital, que es como saber lo técnico de la radio. Desde ese punto, uno empieza a ver que la misma persona que hoy vende a la perfección la radio tiene otro medio que es distinto y necesita una especialización, capacitación y experiencia diferentes. Se hablan idiomas distintos, no solo desde el desarrollo y la programación; desde la venta. La radio la vendés por CPR o CPM, el digital tiene otras variables. (...) Es necesario tenerlos, porque de cara al mercado encontrás personas que trabajan específicamente en digital y hablan un idioma que no es el mismo que el de la radio. Básicamente porque son medios diferentes y hay que saber venderlos. Es como la tele y la radio, compartir contactos, estrategias, pero la realidad es que cada medio tiene su particularidad[20].

En esa estructura común que comercializa las plataformas digitales de los medios del Grupo América también se trabaja en el diseño, el desarrollo y la infraestructura de esas plataformas. Para

---

[20]Entrevista a Sofía Castelli, gerente comercial de Radio La Red hasta principios de 2017, realizada el 5 de mayo de 2016.

Lladó, la principal falencia de La Red en digital es la falta de una redacción propia y específica, algo con lo que sí cuentan las otras unidades de negocio del grupo. En esta estructura (o no-estructura), los productores de los programas de la radio son los que se encargan de subir las notas destacadas a la *web*, y solo se encuentra una persona encargada de la gestión de las redes sociales. Al momento de explicar la naturaleza de esta decisión, el gerente multiplataforma comentó que no fue una decisión sino que la radio quedó relegada en un proceso de relanzamiento de plataformas digitales del grupo. Sin embargo, para Lladó las estructuras y las inercias propias de un medio tradicional como La Red pueden atentar contra la innovación que requiere el escenario digital.

> La problemática está en las estructuras. Tenemos un ejemplo, hacemos un medio nuevo que se llama Uno.AR. Lo que quisimos hacer es tratar de innovar. Nos pusimos a pensar dónde innovar, dentro de qué medio tradicional. Ninguno; tiene que ser un *spin off* de todos esos medios. Creemos que tiene que ser de esa manera porque los medios tradicionales tienen una historia, un flujo de trabajo, una estructura, y tienen que defender un negocio tradicional que hace muy difícil, más allá de que vos tengas en la cabeza llevar adelante grandes innovaciones, mover esa maquinaria para trabajar de una manera distinta. Para ser innovador tenés que trabajar distinto, el cambio tiene que ser cultural. Estamos creando una cultura de trabajo distinta, nueva. De ahí salen lenguajes o formas de contar historias distintas. A veces buenas o malas. Hay prueba y error, es lo importante. Imaginate lo difícil que es equivocarse en un medio tradicional. Equivocarte es clave.

Como puede verse a lo largo de este apartado, La Red cuenta con un nivel de comercialización importante (no tanto en cuanto a recaudación -no estudiada en profundidad pero cercana al 5 %- sino a cantidad y variedad de anuncios), dada la participación en una estructura de grupo que se dedica no solo a eso sino también a diseño y desarrollo de los productos *web*. En cuanto a contenidos, la estrategia se muestra más pobre con la falta de recursos humanos para la generación de productos específicos y con la carga de esa responsabilidad en roles del *off-line*.

3.3. Radio del Plata

3.3.1. Contenidos

La *web* de Radio del Plata ofrece una amplia cantidad de recortes de audio de la programación de aire. De hecho, este es el único tipo de contenido que se puede encontrar en su *web*. Lo más llamativo de esta oferta es que todos los recortes de audio son ofrecidos a través de un *player* generado por la plataforma RadioCut.

RadioCut es un agregador radiofónico que ofrece la posibilidad de escuchar vía internet las programaciones en vivo de buena parte de las emisoras argentinas. Se distingue de otros casos del mismo tipo (como Raddios o RadiosArg) por permitir el consumo de forma asincrónica y a demanda de los contenidos de las radios. Esto es posible porque almacena en sus servidores varios meses de la programación de las emisoras más importantes (años, en algunos casos) y semanas en las de menor relevancia. Además, es una plataforma que facilita la viralización de los recortes, ya que, previo registro y en versión gratuita, permite recortar aquellos contenidos requeridos y compartirlos por redes sociales.

Otra de las características destacables de esta plataforma es su modelo de negocio, que incluye dos formas de registro pago a través de las cuales, en un plan simple, el usuario puede descargar los recortes generados. En un plan completo RadioCut ofrece un servicio de recorte sistematizado con diseño de página *web*.

Fernando Candeias es el jefe de la Redacción Digital de Radio del Plata, y explicó cómo surgió el acuerdo con el agregador. Según su relato, en septiembre de 2016 se decidió a nivel directivo un cambio de diseño en la *web* de la emisora. Esto supuso una transformación esencial marcada por la búsqueda de reducción de costos: en la nueva versión, la página no puede alojar recortes de audio o de video. Esto reduce el gasto en servidores de almacenamiento. Así, surgió la necesidad de buscar plataformas que permitiesen dos cosas. La primera estaba íntimamente relacionada con el proceso productivo de la redacción digital: lograr que la subida de los cortes se vuelva independiente de la voluntad de los operadores de aire que, por cuestiones gremiales, no pueden recortar y pasar los audios. La segunda, un proceso ágil de gestión de los recortes que facilitara descarga, viralización y no implicase tener que subir la pieza a un servidor propio.

Candeias comentó lo siguiente acerca de los aspectos positivos y negativos de trabajar la distribución de contenidos propios montados en RadioCut.

> Para mí sería ideal trabajar trackeando las notas, poder poner la nota completa en la página pero a la vez cortarla con pequeños cortes o lo más relevante de la nota con diez o cinco textuales. En treinta segundos tenés el textual de lo más importante. Una persona común ya lo está escuchando en formato de red social,

te doy masticada la nota, no algo de cuarenta minutos, sí capaz te tomás diez minutos con lo más importante. En RadioCut eso no lo puedo hacer. (...) Nos ha pasado que se corta el *streaming* por falta de pago y se cae RadioCut. No lo puedo levantar después, porque lo que no se reprodujo no está. Sí se puede ir a buscar la nota a la testigo, cortarla y subirla a un SoundCloud o AudioBoom. Después lo embebo en el lugar donde embebo lo de RadioCut. La materia prima está igual pero es otro formato, queda desprolijo. (...) Yo me ahorro capacidad de alojamiento. Si yo lo guardara en mi *web* lo tengo que pagar. No alojo imagen porque la toma de RadioCut, el audio tampoco porque está ahí. Me limita un montón porque cuando tengo que subir algo que no es audio, como un PDF o una fotogalería, es muy difícil. No está bueno porque es incómodo[21].

De esta forma, la oferta del recorte de audio se encuentra complementada con un título, una bajada y una imagen que ilustra la nota. Se pueden encontrar dos géneros de contenidos radiofónicos en estas piezas: las entrevistas y los editoriales de los principales conductores. Por fuera de esto, es probable que se encuentren, aunque no de forma periódica y sistematizada, intervenciones de columnistas de los programas.

3.3.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La *home* de la *web* de Radio del Plata puede ser dividida en dos. La primera, en la que se le da suma preponderancia a la escucha e invi-

[21]Entrevista a Fernando Candeias, jefe de la Redacción Digital de Radio Del Plata, realizada el 21 de abril de 2017.

tación al vivo de la programación de la emisora, y una segunda de recomendación, como se dijo, de algunos contenidos desprogramados.

En la parte superior se encuentra una foto que ocupa el centro y todo el ancho de la *home* con la imagen del conductor que en ese momento está al aire. Sobre esa imagen se encuentra el *player* de *streaming* para escuchar en vivo, el logo de la emisora, el horario de comienzo y finalización del programa al aire y la barra de menú principal.

En esta se puede acceder, además de a la *home* con el botón "Inicio", a la programación de la radio y a un mapa interactivo donde se ubica la totalidad de las emisoras que se encargan de repetir la programación de Del Plata en distintos puntos del país. En la solapa de programación se encuentra la grilla de programas y una breve descripción de ellos, con el listado de sus integrantes.

Todavía sobre la imagen central del conductor en aire se encuentran los botones de acceso a los perfiles de Twitter y Facebook de la emisora, así como también una lupa desplegable que funciona como buscador de contenidos.

Por encima de la sección principal del vivo se encuentra un *banner*, y por debajo el cuerpo de notas sobre contenidos del aire de la emisora. Esta parte se divide en cuatro columnas de igual tamaño: en las tres primeras, de izquierda a derecha, se ubican notas intercaladas con algunos espacios publicitarios. La cuarta columna ofrece el *timeline* de la cuenta de Twitter de la emisora y una serie de espacios publicitarios en continuado.

Un rasgo para destacar de esta web es que tiene un formato sábana, lo cual implica que el scrolleo hacia abajo en su portada de inicio habilita un sinfín de notas, ya que se expande a medida que se desciende por ella. El orden de esta notas es el de la actualización,

es decir, las últimas en ser subidas son las que aparecen más arriba. Candeias, al ser consultado por la falta de clasificación de los recortes por programas o por géneros y la no utilización de noticias destacadas, comentó las dificultades operativas que afectaron el proceso de diseño y organización de la *web*.

> Se pensó. De hecho, hay una posibilidad de poner destacados o notas fijadas. Los destacados prácticamente no los usamos, porque no son funcionales. Se planteó usar *tags*, por ejemplo, para encontrarlo más fácilmente. La idea fue "salgamos así y lo vamos puliendo", y no se pulió nunca[22].

Además, cada una de las notas puede ser reproducida desde la *home*, ya que uno de los botones que se ubican por debajo de ellas abre una solapa que permite continuar la navegación con la reproducción en curso. Lo mismo sucede con el streaming en vivo de la programación. Esta solapa utiliza el player de reproducción generado por RadioCut e información sobre el título, la duración, la fecha, la cantidad de reproducciones y una breve descripción de la pieza.

Otra característica de esta *web* es que la barra de menú de inicio acompaña toda la navegación por la *home*. En cualquiera de las ventanas que se abren a partir de la *home* se encuentra una barra de finalización con datos de contacto de la emisora. Y por último, más allá de no tener filtros que organicen las notas, al ingresar en una de ellas se establece una barra de recomendación de cortes relacionados.

---

[22] *Ibidem.*

Por otro lado, a diferencia de la versión que rigió hasta septiembre de 2016, donde se podía encontrar información sobre el clima, el mercado financiero y el tránsito, la *web* de Del Plata no ofrece ningún tipo de información/servicio más allá de lo institucional. Dentro de este tipo de información adicional se encuentran los datos de contacto y la descripción de los programas con sus integrantes, aunque no se publican vías de comunicación directa con la producción de aquellos. Del mismo modo, puede ser considerada la información sobre la red de repetidoras nucleadas, que cuenta con los datos sobre la ciudad donde se ubica y el lugar en el dial.

En materia de participación e interactividad, cada una de las notas puede ser comentada a través de un *plug-in* de Facebook, por lo cual para comentar es necesario contar con una cuenta en esta red social e iniciar sesión en ella.

En materia de viralización, todas las notas cuentan con los botones de Facebook, Twitter y Google+ para ser compartidas por dichas redes sociales.

3.3.3. Comercialización y equipo web

La *home* de la página presenta espacios publicitarios a modo de *banners* tradicionales y robapáginas. Están indicados y diferenciados en la *web*, pero la gran mayoría de ellos no se encuentran vendidos. De las publicidades que sí aparecen como tales, casi todas están tercerizadas, es decir, vendidas por alguno de los servicios disponibles en el mercado. En este caso, Del Plata utiliza el servicio de comercialización de espacios publicitarios de dos empresas: Google y HotWords[23].

---

[23]HotWords es una agencia de publicidad digital que pertenece al grupo Media Respon-

Otra cuestión para remarcar es la ausencia de publicidades en audios. La reproducción en *streaming* no tienen anuncios *pre-roll* y los cortes de la programación solo cuentan con la publicidad que RadioCut, la empresa que los soporta, genera. En relación a esta estrategia comercial de tercerización de espacios publicitarios, Candeias explicó lo siguiente:

> Se cerraron una cantidad de *banners* para la gente que diseñó la página y otro tanto para nosotros, que los comercializamos a través de una agencia, todo a través de clicks. Nuestra página no es algo que me guste en materia de publicidad, porque tenés algunos *banners* fijos de canje o un *pop up* que te invade. No está explotada muy bien comercialmente, como se debería[24].

Lo que dejó en claro Candeias es que la *web* no solo adolece de falta de comercialización propia y genuina, sino también que los espacios publicitarios fueron utilizados como moneda de canje para cubrir los costos operativos de diseño y mantenimiento de la *web*. Estos servicios fueron contratados a una empresa externa a Radio del Plata en desmedro de las propuestas que surgieron al interior del medio, según contó el mismo jefe de la Redacción Digital.

La falta de recursos afecta también a la conformación del equipo encargado de la gestión de las plataformas digitales de Radio del Plata. Como un círculo vicioso, no se generan recursos económicos, se reducen los humanos y esto empobrece un contenido artístico que pierde

---

se. Fundada en 2006, ofrece distintos formatos publicitarios en los espacios de *webs* de ocho países. Recuperado de www.hotwords.com

[24]Entrevista a Fernando Candeias, jefe de la Redacción Digital de Radio Del Plata, realizada el 21 de abril de 2017.

valor y que, por lo tanto, pierde audiencia y visitas, y recauda menos dinero por publicidad. Y el círculo vuelve a comenzar.

Candeias contó que en un comienzo el equipo digital de la radio estaba compuesto por cinco personas a las que coordinaba. Sin embargo, la crisis económica de la emisora produjo una reducción de personal, y en 2017 trabajan dos personas para cubrir toda la programación desde las seis de la mañana hasta las once de la noche. Él, que debería coordinar y pensar de forma global, cubre la mitad de ese turno diario.

> En Radio del Plata, en general, no es falta de cantidad sino de calidad. Los recursos humanos deberían saber un poco más. No necesitás quinientas personas, necesitás menos, que sepan laburar y que sean *multitasking*. (...) Yo veo radios con poca trayectoria o más chicas que están a full tecnológicamente, *y acá no lo podemos hacer, no ponemos los recursos. Los que gestionan no lo están viendo, no lo conocen*, y cuando lo planteás te quieren dar cátedra de radio. También hay mucha apuesta por lo viral para sumar clicks y vender cantidad de visitas a auspiciantes, sin tener en cuenta la naturaleza de los medios de comunicación. (...) A mí me interesa que sea nativo y todo mío, porque mi página debe tener mucho material disponible y accesible para generar sinergias con otros medios y conseguir rebote más fácil. Hoy las audiencias cuando quieren buscar contenidos de una radio muy difícilmente van a la *web* de la radio. Eso no lo estamos viendo ni explotando[25].

En Del Plata se combina, entonces, una falta de perspectiva estratégica en los mandos gerenciales con dificultades y mala gestión económica de una emisora que llegó a ocupar el segundo puesto

---

[25] *Ibidem*.

entre las más escuchadas de la Argentina. De esta forma, el proyecto digital busca invertir la menor cantidad posible de recursos -incluso para el mantenimiento de los servidores que soportan sus contenidos- y cuenta con una oferta reducida tanto en lo artístico como en lo comercial.

3.4. Radio Continental

3.4.1. *Contenidos*

Una buena manera de resumir la propuesta de Continental para su plataforma *web* es clasificarla como una página dedicada a su programación. El 90 % de las entradas que se publican están relacionadas con acontecimientos que sucedieron en el aire de la emisora. De esta forma, la *home* ofrece una amplia variedad y cantidad de notas que cuentan en su interior con un corte de audio con contenidos del vivo. La mayor parte de estos recortes son entrevistas, aunque también se encuentran columnas y editoriales de los conductores más reconocidos de la emisora. La composición de estas notas que reflejan las producciones de la programación es básica y acotada: un título, una foto y una bajada que anclan la pieza e invitan a su reproducción. No se realizan transcripciones ni descripciones sobre los contenidos que se ofrecen en el audio.

La oferta de recortes con lo más relevante de la programación se complementa con la de los programas enteros puestos a disposición de los usuarios de la *web*, en un caso inédito entre los que se analizan en este trabajo. Además, las notas no cuentan con información o contenidos que amplíen lo hablado al aire, sino que solo se publica para redifundirlo sin mayores aspiraciones.

Matías De Angelis, gerente de Estrategias Digitales de las emisoras del Grupo PRISA en la Argentina[26], explicó los límites de tener una oferta tan fuertemente atada a lo sonoro en la *web*.

> El problema que tenés con los audios es que son el gran olvidado de internet. En Google no podés encontrar audios; podés encontrar noticias, imágenes, videos, puntos en un mapa, pero no audios. Armar noticias donde solo tengas audios te genera muchos problemas de indexación y posicionamiento en buscadores. Yo recomendaría no poner solo audios, debería enriquecer una noticia que esté armada de manera que te ayude a posicionarte bien en buscadores y que el que no pueda escuchar el audio tenga el resumen de lo que se dice ahí. No digo una transcripción, pero sí por lo menos tener una noticia. En la *web* se debería, si bien se apunta a comentar lo que ocurre en la radio, complementar eso y alimentarlo con la mayor cantidad de recursos multimedia que se pueda. Aprovechar cuestiones que el aire no te permite porque es solo audio. Ya que tenés un medio que te permite eso, aprovecharlo. No es lo que estamos haciendo. (...) Todo lo que vos enriquezcas una nota va a ser mejor para el usuario, porque le estás dando algo extra al audio que entró a buscar y mejor para tu posicionamiento en buscadores y viralización en redes sociales. Es un círculo virtuoso[27].

---

[26]El grupo de capitales españoles cuenta, además, con la FM Los 40 105.5 en Buenos Aires y algunas estaciones repetidoras por el resto de país, como fue indicado en líneas anteriores.

[27]Entrevista a Matías de Angelis, gerente de Estrategias Digitales del Grupo PRISA en la Argentina, realizada el 4 de mayo de 2017.

Como describió De Angelis, la falta de complementos textuales o audiovisuales de las notas genera un círculo vicioso para el desarrollo de la *web*. En materia de multimedialidad y de producción específica deben destacarse algunas cuestiones. La primera tiene que ver con la sección de *blogs* que producen algunos de los periodistas de la emisora, donde se ofrecen notas con desarrollos textuales extensos y videos o fotogalerías complementarias. Sin embargo, no se trata de una producción específica sino del desarrollo textual de algo sucedido al aire (como por ejemplo una columna de tecnología o el editorial de Nelson Castro) o la suma de trabajos publicados en otros medios -como el caso del periodista de internacionales que ofrece las notas escritas para la agencia estatal Télam-. Producida específicamente para esta página se puede encontrar la sección "Fonoteca Continental", donde con periodicidad baja -dos notas por mes- se publican informes especiales sobre temas de agenda. Estos informes tienen desarrollos textuales, imágenes y videos; son multimediales.

Una última cuestión para destacar de la *web* de Radio Continental es la presencia de contenidos desactualizados en varias de sus secciones. Es el caso de "Fotogalerías", "Especiales" o "Visitas Continental", que cuentan con producciones con meses de antigüedad, lo cual atenta contra una página en continua actualización como la que propone la emisora con sus contenidos programados.

3.4.2. *Organización, interactividad selectiva, participación y servicios*

La *web* de Radio Continental cuenta con una *home* que ofrece una amplia variedad y cantidad de contenido, siempre dentro de la oferta desprogramada del vivo de la emisora. En su parte superior se puede acceder al *streaming* del aire. A continuación se encuentra una barra de menú principal que posibilita el acceso a:

- los micrositios o secciones dedicados a cada uno de los programas de la emisora, donde se ofrecen los recortes sonoros de ese ciclo, las últimas once ediciones completas e información complementaria;
- el botón de "Noticias" habilita, al igual que el de "Últimos Audios", el acceso a un ordenamiento cronológico de los recortes de la programación publicados más recientemente;
- la solapa "#Temas" abre un espacio de búsqueda por *tags* o etiquetas de las notas, que se complementa con el clásico botón "de lupa" que abre una barra para buscar por términos;
- un botón que redirige al reproductor de *streaming* en vivo;
- una solapa para acceder a la sección "Opinión" y otra para "Especiales";
- un botón desplegable que abre un nuevo menú con otras opciones de búsqueda por temas (política, economía, sociedad, tecnología, etcétera) y otras secciones como "Podcasts" o "Multimedia",
- y por último un botón de acceso para usuarios registrados junto a la lupa para realizar búsquedas por palabras.

Luego de la barra de menú se encuentra la zona de destacados, con dos noticias de gran tamaño que cuentan con links a notas relacionadas. A partir de ese punto comienza una seguidilla de filas de igual altura que organizan distintos contenidos. Las primeras tres filas ubican las últimas notas publicadas. A continuación se ubican filas de contenidos para las secciones de "Opinión", "Deportes" y "Humor", seguidas por otras dedicadas a los programas diarios de la emisora: "La mirada despierta", "Maxi Continental", "Closs Continental", "Bravo Continental"

y "La Hora del Campo". Aún resta describir cinco hileras de contenidos: la primera es para "Visitas en Continental", que se encuentra desactualizada; la segunda, para las últimas actualizaciones de los cinco *blogs* que forman parte de la *web*; la tercera, para los recortes de audio de la sección "El padre Ángel" de uno de los programas, la cuarta para los videos, y una quinta fila donde se pueden ver las notas más leídas en la *web*, en Twitter, en Facebook y lo más escuchado, según se elija.

En el cierre de la *web* se puede encontrar acceso a todas las secciones, a todos los programas, a las cuentas en Twitter y Facebook, a los otros medios internacionales del Grupo PRISA y a información tanto legal como de contacto con la emisora.

De Angelis contó en entrevista que el diseño de la *web* es realizado a nivel corporativo y es el mismo para todas las emisoras habladas del Grupo PRISA en el mundo, así como también existe un diseño único para las páginas de Los 40[28]. A mediados de 2016, el grupo optó por un rediseño estético y organizativo de la *web*, que tuvo como objetivo mejorar la usabilidad del mismo. Fue en ese entonces cuando desde Buenos Aires se decidió abandonar la estrategia de "Portal de Noticias" para pasar a ser una *web* de re-difusión y promoción de los contenidos de antena.

> Continental pertenece al Grupo Prisa y todas las páginas tienen un diseño similar en todos los países. El cambio tuvo que ver con seguir la estrategia que tiene Prisa con las radios habladas. Todas tienen el mismo *template.* Los colores y el *look and feel* son propios de la emisora, todos trabajamos con el mismo *template.* El cambio estuvo dirigido a hacer una página más moderna y amena para el

[28]*Ibidem.*

> usuario, facilitar la usabilidad. (...) Que el usuario encuentre mejor los contenidos, que se destaquen mejor, que estén mejor ordenados, que permita una navegación más amena para el usuario mientras está ahí[29].

De esta forma, se observa que la estrategia organizativa de la *web* está ligada a generar distintos puntos de llegada y motivos de ordenamiento de los contenidos. Así, una entrevista con un gobernador en el programa de la primera mañana puede ser encontrada en la sección de ese programa, en la de política o en últimos audios. En la misma línea se ubican los *plug-in* de "Tal vez te interese" y "Lo más leído", que acompañan el ingreso a cada una de las notas. Además, el archivo sonoro de los programas se encuentra ordenado y cuenta con una gran cantidad de recortes disponibles para el usuario. Lo mismo sucede con la sección de *podcasts*, sobre la cual De Angelis comentó lo siguiente:

> El *podcast* en la Argentina todavía no se utiliza demasiado. Como estrategia del Grupo PRISA y viendo hacia dónde está yendo el mundo con este formato tenemos Podium, donde ya empieza a haber contenidos argentinos. Todavía no es algo que nosotros estemos viendo que haya un mercado, en el sentido de usuarios que demanden *podcasts* como generación propia, entonces lo que hacemos es cortar todos estos audios y brindarlos en ese formato, para que lo pueda agregar cualquier agregador, y cualquier persona lo pueda descargar. No es algo que se utilice demasiado, pero sí es algo donde vamos a apostar cada vez más[30].

---

[29]*Ibidem*.

[30]*Ibidem*.

El soporte de Grupo PRISA en el diseño de la *web*, y en el ordenamiento de los contenidos resulta un factor clave en el momento de analizar la página, aunque la estrategia de contenidos fue definida localmente.

En conexión con la forma de organizar la *web* y las formas de acceder a los contenidos, la página de Continental propone distintos recorridos para personalizar la instancia de consumo de una oferta acotada a lo producido para el aire. De esta forma, los usuarios pueden suscribirse a los *podcasts* u organizar los recortes de acuerdo al programa o al tema que más les interese, a través de las distintas opciones del menú.

Por otro lado, cada una de las notas permite distintos niveles de participación. Es posible hacer comentarios a través del perfil de Facebook, pero también por fuera de las redes sociales, con la obligación de indicar un nombre y un correo electrónico. Además, cada una de las notas puede ser valorada por los usuarios según seis categorías: interesante, divertida, sorprendente, indignante, polémica y aburrida. También es posible compartir y viralizar las entradas por distintas redes sociales (Twitter, Facebook, Google+, Pinterest), por mail, imprimirla o reportar algún error en ella.

Otro rasgo para destacar en materia de interactividad y participación dentro de la página de Radio Continental es la posibilidad de enviar correos electrónicos a las producciones de los distintos programas.

En materia de información-servicio o complementaria-institucional, es una página que ofrece dos tipos de datos de servicio: hay un *blog* sobre el pronóstico meteorológico y otro sobre noticias para jubilados y pensionados. En relación a la información institucional, se puede acceder a las carpetas de acceso público con el nombre de los dueños de la emisora y su conformación accionaria, así como también

a la *web* corporativa del Grupo PRISA. Además, las secciones de cada uno de los programas de la radio cuentan con una descripción breve del programa y de los integrantes del equipo. A pesar de la amplia cantidad de información sobre la programación, no es posible acceder a una grilla en su formato tradicional.

3.4.3. Comercialización y equipo **web**

La *web* de Radio Continental utiliza cuatro tipos de formatos publicitarios. Por un lado se encuentra el tradicional *banner* horizontal, que se ubica en un lugar preponderante de la *home* de la página. Otros formatos utilizados por más de un auspiciante son los *banners* verticales o rascacielos, ubicados tanto a la izquierda como a la derecha del espacio central de la *web*. Este formato, no integrado, acompaña el *scrolleo* y desciende a medida que lo hace el usuario. Además también se encuentran los *banners* cuadrados integrados, o robapáginas. Tanto este tipo de anuncio como los tradicionales cuenta con versiones *rich media*.

El último formato para describir es el del *pre-roll* en los *players* de *streaming* -tanto para la programación en vivo como para los recortes a demanda-. Aquí la página muestra versatilidad, al ofrecer un espacio publicitario capaz de reproducir un anuncio en audio, tradicional de la radio de aire, incorporar formatos audiovisuales o agregar imágenes a la reproducción sonora de una cuña.

De Angelis explicó la utilización de distintos formatos, la relación con los auspiciantes y cómo las posibilidades de comercialización se encuentran íntimamente relacionadas con la variedad de contenidos. Y esta, a su vez, con la apuesta de la empresa por expandir el universo de posibles usuarios con contenidos diferentes de los de la programación, o por fidelizar a los oyentes tradicionales.

> Si vos lo que querés es monetizar mucho más tu radio, tenés que generar más tráfico con más contenido para romper tu techo de oyentes. Para salir a vender necesitás una página que tenga varios cientos de miles más de los que tenés de oyentes. Si no, ese es tu techo. (...) El *pre-roll* es sin duda un diferencial que tenemos con relación a otras páginas. Nosotros tenemos mucho contenido de audio, ya sea en vivo o con los cortes, por lo cual tenemos una capacidad de generación de *pre-rolls* de audios o de video muy grande. (...) Siendo una radio, tenemos auspiciantes que están acostumbrados a pautar audios. Vas a encontrar en Continental muchos auspiciantes que no están en digital en ningún otro lado. Eso es producto de una gran relación que tienen con la radio, y empezaron a apostar en digital solo con Continental, como por ejemplo con los auspiciantes del campo. El *banner* es el formato tradicional, y nosotros tenemos todos lo que pueden ofrecer todas las *webs*, y se lo ofrecés al anunciante de radio como algo diferente. En el caso de Continental te diría que el 100 % de los anunciantes son de radio; es muy difícil encontrar un auspiciante exclusivo de digital[31].

La comercialización de la *web* de Continental aprovecha, entonces, los puntos fuertes de la radio: sus contenidos para vender *pre-rolls* y sus anunciantes para ofrecerles otros formatos publicitarios por fuera del sonido e iniciarlos, en muchos casos, en la publicidad digital gracias a una fuerte asociación entre las marcas. Como se sostiene desde las primeras líneas de este trabajo, el nivel de comercialización de las páginas de las radios genera círculos viciosos o virtuosos atados a la

[31] *Ibidem*.

producción de contenidos y a la inversión de recursos humanos y económicos en esta. Para De Angelis, el mercado digital para un medio tradicional como Continental es chico dentro de uno de los mercados con menor cantidad de ingresos -en comparación con la televisión y a la prensa gráfica- como la radio. Y esta es una de las limitaciones que aparecen en el momento del armado de proyectos para la pata digital.

> Tenemos dos grandes limitantes. Uno es pertenecer a una corporación, por lo que no podemos tirarnos a hacer nada muy audaz sin tener una autorización. Continental sigue la estrategia de radios habladas de PRISA y Los 40 es una marca internacional de PRISA, entonces todo va en esa línea. (...) Lo otro sin duda tiene que ver con una cuestión económica. El mercado digital está avanzando, crece enormemente, pero a los que no somos los cinco portales más grandes de la Argentina nos cuesta mucho monetizarlo. Si bien la monetización se viene haciendo, PRISA viene creciendo año a año y funciona bien. Es verdad que tenés que tener una estructura atrás que tenés que pagar. (...) Tenés que tener la capacidad de pensarlo estratégicamente para ganar mercado, porque la radio y el mercado publicitario van hacia ahí. Al mismo tiempo no tenés que olvidarte de que sos la parte chica del negocio de la radio, que ya es chico[32].

La conformación del equipo comercial, y dentro de este una parte digital, tiene relación con el volumen del negocio y el tipo de anunciante que tiene el *online*. Hasta 2016, la radio tuvo una jefa digital de Comercial. A partir de entonces el equipo comercial y los ejecuti-

---

[32] *Ibidem*.

vos de ventas de la radio trabajan en la comercialización de espacios para ambas plataformas, sin una estrategia específica para internet. La fecha de los cambios en la organización empresarial coincide con el momento de la fusión de las operaciones locales del Grupo PRISA (Radio Continental, Los 40 e Imagina) con las operaciones del Grupo Albavisión (radios Aspen, Arpeggio, RQP y el Canal 9 de Buenos Aires).

Esta lógica de indiferenciación de los equipos y recursos humanos de las áreas digitales con las de aire tiene su réplica en la producción, ya que no existe una redacción digital como sí sucedía hasta principios de 2016. El equipo de producción digital está integrado a los programas de la emisora. Por lo tanto, los encargados de subir los cortes y las notas a la *web*, así como de publicar en redes sociales, se encuentran inmersos en los equipos de producción de aire. Se produce así una pérdida de especificidad del quehacer y una disolución de la redacción digital. Esta estrategia también describe una de las características principales de los nuevos roles productivos dentro de la industria radiofónica, el del productor *multitasking* que tiene a su cargo tareas de producción propiamente dicha y de gestión digital como las mencionadas. Por parte de los aspectos positivos, para una *web* que busca reflejar y reforzar los contenidos de antena es importante lograr sinergias con los equipos de aire.

3.5. Radio 10, Mega 98.3 y Pop 101.5 (Minutouno.com)

El caso de las emisoras del Grupo Indalo que se incluyen en este estudio es de los más resonantes dentro del objeto recortado. Su relevancia está dada por su estrategia, o mejor dicho, su falta de estrategia hacia la plataforma *web* y *online* en general. Ninguna de las emisoras analizadas cuenta con un sitio propio. Solo desde mediados de 2016, y a través de un acuerdo

de diseño con la empresa de tecnología y marketing digital Dift Co, todas las radios tienen una aplicación propia para los distintos sistemas operativos que participan en el mercado de teléfonos inteligentes o *smartphones.*

FM Vale y One, junto a la mitad de la propiedad de Vorterix (otro de los casos analizados en este trabajo), completan la oferta de radios de Indalo para la ciudad de Buenos Aires y alrededores. La segunda es la única de las marcas completamente propias del multimedio que cuenta con una página *web*. Vorterix, por otro lado, es un proyecto que se encuentra pensado con un concepto digital y se lo trabaja puntualmente en líneas posteriores.

A partir de la compra de la mitad de Vorterix, Indalo empezó una etapa de trabajo en conjunto con una de sus empresas satélites: Dift Co. Esta empresa trabajó no solo en el diseño de las actuales aplicaciones para teléfonos móviles, sino también de maquetas para los sitios de las emisoras del grupo. La única que se actualizó y publicó esta nueva versión fue Radio One.

La única opción de contenidos de Mega, Pop y Radio Diez en la *web* es la reproducción en *streaming* de la programación en vivo que se encuentra alojada en el sitio *minutouno.com*.

Martín Elías fue gerente de Marketing de la división de medios del Grupo Indalo y explicó las razones por las cuales, en su opinión, este grupo de emisoras no cuenta con una página *web* propia. Entre ellas ubicó la estrategia de reforzar el portal de noticias del grupo en materia de tráfico de usuarios, heredada del antiguo propietario de las emisoras, Daniel Hadad. Este gestiona, luego de la venta de sus medios tradicionales, uno de los tres portales de noticias más visitados de la Argentina, Infobae.

Una política que siempre tuvo Daniel fue potenciar la *web* de noti-

cias que tenía, Infobae. Él nunca quiso armar las *webs* de las radios para no dividir a la audiencia, el tráfico. En Infobae sí tenías la información de las radios, además de los *streamings* de las radios. De esa manera se sumaba el tráfico a Infobae con la posibilidad de la programación en vivo. (...) Si no se hicieron las *webs* tiene que ver con que hubo marchas y contramarchas, diseños y rediseños. No por un motivo en especial. Se potenció también MinutoUno, que es el portal de noticias de Indalo. Priorizaron esa estrategia y es por eso que no se encuentran las *webs* de cada radio[33].

Más allá de la similitud en las estrategias de un propietario y otro, la realidad muestra que en *Minutouno.com* no se encuentran notas ni recortes de la programación de ninguna de las emisoras del grupo. Tampoco es posible encontrarlos en los programas más periodísticos de la mañana de Radio Diez que coinciden con el perfil informativo del portal. De esta forma, el gran caudal de contenidos generados por estas emisoras se encuentra inutilizado en su redistribución *web*.

Delia Wanza, gerente comercial de la división radios del Grupo Indalo, explicó que existe falta de recursos y de inversión en la pata digital de las emisoras. Las razones que encontró Wanza están ligadas al tamaño de la estructura analógica que debe sostener la empresa con cinco radios en funcionamiento. Sin embargo, destacó que el estancamiento se produce principalmente por una falta de "empuje" de los cargos jerárquicos[34].

[33]Entrevista realizada el 27 de junio de 2017 a Martín Elías, gerente de Marketing de la división Medios del Grupo Indalo hasta octubre de 2016.

[34]Entrevista a Delia Wanza, gerente comercial de Radios del Grupo Indalo, realizada el 24 de abril de 2017.

Más allá de describir la falta de plataformas *web* como un aspecto negativo para la marca de las emisoras, Martín Elías señaló que el formato *desktop* pierde espacio frente a las plataformas móviles. De esta manera, resaltó el paso dado por Indalo hacia el lanzamiento, tardío, de las aplicaciones para *smartphones*, y la actividad de las emisoras en sus cuentas de redes sociales.

> En el año que vivimos no se concibe un medio sin una *web*, redes sociales o una aplicación *mobile*. (...) La tendencia multiplataforma es un hecho, y hoy por hoy no podés concebir un medio en una plataforma clásica. (...) Hay que ofrecerles contenidos ricos, exclusivos y que sumen valor para que te busquen en la segunda pantalla. O en las redes sociales. (...) Hoy no sé cuánta gente busca un contenido en una *web* y no en un *mobile*. Para qué vas a poner un contenido exclusivo en una *web* en la que tenés diez personas, cuando tenés un Facebook con un millón. Se justifica armar una *web* para la parte corporativa o para la imagen de marca, ya no te ve nadie en la *web*[35].

Carlos De Venezia y Conrado Cimino pertenecen al cuerpo de diseñadores y desarrolladores de Dift Co, la empresa que trabajó en las *webs* no lanzadas de las radios de Indalo y en sus aplicaciones para *smartphones*. Según su punto de vista, la oferta de una nueva ventana de distribución de los contenidos radiofónicos a través del armado de una *web* o una aplicación se fundamenta en el aprovechamiento de unas audiencias analógicas que también se encuentran *online* y que no son capitalizadas por las emisoras. De esta forma, el proyecto de una página *web*

---

[35]Entrevista realizada el 27 de junio de 2017 a Martín Elías, gerente de Marketing de la división Medios del Grupo Indalo hasta octubre de 2016.

es ofrecido como una oportunidad-estrategia de marketing y como una solución digital para monetizar volúmenes de audiencias.

> Lo que a nosotros nos llamaba la atención era cómo estas radios, que son tan grandes y tienen unas audiencias tan gigantes, no tienen una página *web* oficial ni aplicación. Por otro lado está esta otra, que integra un montón de radios y está aprovechando esa audiencia que no capitaliza este otro para monetizar. Entonces nos presentamos al cliente y le decimos que esto va a repagar con publicidad (Cimino).
>
> Lo que hicimos fue mapear el universo máximo de posibilidades de lo que puede hacer una radio dentro de lo que es el espectro digital. Después fuimos entendiendo para cada radio, cuáles de esas funcionalidades del universo total había que aplicarle, entendiendo que esta radio tiene esta audiencia y no le vas a poner chat a Radio 10, que es para otra cosa. A cada radio le das una combinación y distintos formatos de todo el universo de posibilidades (De Venezia)[36].

El análisis de las capacidades y potencialidades en materia de contenidos, y también de comercialización, realizado por Dift Co para las emisoras de Indalo, incluye tres fuentes distintas: la programación tradicional, la generación específica por parte de la emisora para su *web* y los contenidos creados por los usuarios.

Dentro del universo de lo sonoro y ligado al código de comunicación radiofónico se encuentra la capacidad de que la emisora genere *playlists* musicales o piezas radiofónicas específicas, así como también que los usuarios envíen mensajes de voz o participen en chats. Un nivel de profundización y multimedialización está ligado a la transmisión en video

[36]Entrevista a Carlos De Venezia y Conrado Cimino, de Dift, realizada el 27 de abril de 2017.

de lo que sucede al aire. Mientras que la radio puede complementar su oferta con noticias sobre la actualidad o agendas de eventos. Por cuenta de los usuarios queda la posibilidad de participar en juegos o encuestas que den un *feedback* en tiempo real a los encargados de llevar adelante la producción en vivo de la emisora. Estas opciones -este mapa de potencialidades- pueden verse en la siguiente imagen.

Las *webs* diseñadas por Dift no fueron puestas en funcionamiento por el Grupo Indalo por decisión de la empresa, ya que el proyecto, según se desprende de las entrevistas realizadas, fue entregado terminado. La única modificación que sí responde a lo trabajado por Dift es la renovación de la página de One, que cumple con la plantilla ideada por esta empresa.

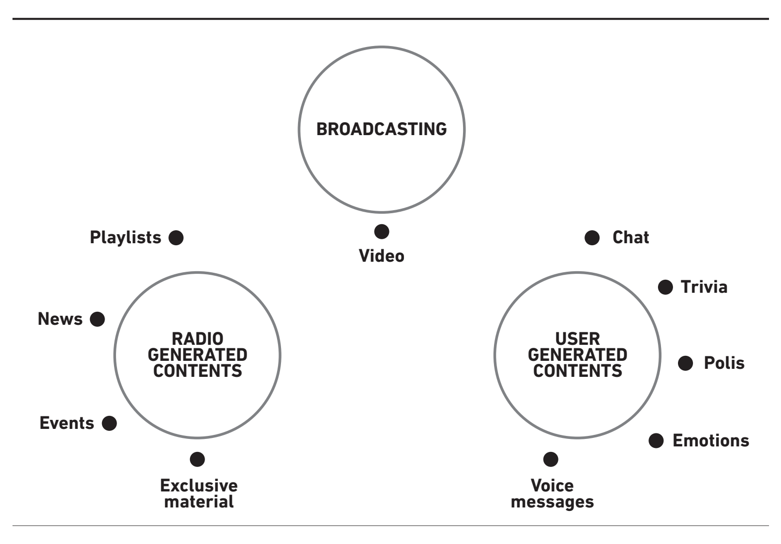


Figura 4. Mapa de potencialidades de las emisoras de radio en internet, creado por Dift. *"Internet could not kill the radio star"*, recuperado de www.blog.dift.co

Al cierre de este trabajo, Radio 10 y las FM Mega y Pop no contaban con una página *web* en donde poder, al menos, consultar la programación de la emisora.

3.6. Radio Mitre y La 100 (CienRadios.com)

3.6.1. Contenidos

Como se describió en líneas anteriores, *CienRadios.com* es una *web* que reúne todas las propuestas radiofónicas del Grupo Clarín. Por esta razón, al igual que en el caso de Radio Nacional, se trata de un sitio con multiplicidad de canales analógicos -emisoras tanto de AM como de FM- que sirven para la generación de sus contenidos. Más allá de este primer factor, CienRadios es una *web* compleja de analizar desde sus contenidos, porque cuenta con una amplia y variada oferta.

El trabajo con los contenidos de la programación, particularmente de Mitre Buenos Aires y de La 100, cuenta con distintas estrategias. En el caso de Mitre, además de ofrecer la posibilidad de consumo en vivo, se abre una carta de recortes a demanda. Por su perfil informativo-periodístico se pueden encontrar entrevistas, editoriales y columnas de opinión que se suceden en el aire. Sin embargo, es necesario destacar que esta oferta no se encuentra en un "archivo sonoro" de la programación sino que puede encontrarse, como se verá en líneas siguientes, en distintas verticales y sub-dominios del sitio, entre ellos el portal o subdominio dedicado a Radio Mitre.

Estos recortes del aire de la programación son trabajados de forma multimedia, es decir que estas piezas se encuentran en notas con textos e imágenes que las complementan, pero además buena parte de ellos es ofrecida en video. Tanto Radio Mitre como La 100 están equipadas para transmitir en directo sus programaciones. No lo hacen las

24 horas del día, sino en determinadas ocasiones. Por ejemplo, Mitre transmite en vivo algunos de sus programas mientras La 100 utiliza este recurso para algunas entrevistas o recitales producidos por la emisora.

Rubén Corda es el gerente de Radios del Grupo Clarín, y explicó las razones por las cuales CienRadios es, además de una plataforma de distribución y producción de contenidos, un espacio para experimentar con propuestas que corran los límites tradicionales de la radiofonía.

> Con el advenimiento de las nuevas tecnologías uno explora diferentes cuestiones, cosas. Una es poner una cámara para ver qué pasa con los públicos y obtener contenidos con registro visual, que podés utilizar para otras producciones de contenido fuera del *streaming* en vivo. (...) El audio *on demand* te saca otra vez del foco, no somos solo algo en *streaming* y que cuando hablás en el audio de la radio le estás hablando a la mañana de la Ciudad de Buenos Aires. Si es *on demand* la mañana ya no es la mañana, si en lugar de escucharlo por antena lo escuchan por internet me sacan de la pisada física y estoy en el mundo, entonces ya no le hablo a la ciudad desde donde emito sino a la ciudad del que me escucha desde donde esté. Entonces tenés que aprender que las técnicas y la construcción de tu código de comunicación en esos espacios que vas a construir digitalmente son diferentes de los que construís analógicamente. Ni mejores ni peores, distintos. Y eso es necesario explorarlo, porque no hacerlo nos pondría en un sitio muy difícil para todos los que pretendemos tener algún lugar relevante en cualquier industria[37].

[37]Entrevista a Rubén Corda, gerente general de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

Más allá de las diferencias entre las emisoras -una, plenamente periodística, y otra, musical de entretenimiento-, las transmisiones en video son similares. Las cámaras se encuentran por encima de la línea de las cabezas de los integrantes de los programas. Las transmisiones consisten, en la mayoría de las ocasiones, en "televisar" el contenido programado sin ninguna apuesta por la producción audiovisual más allá de la colocación de zócalos. En este sentido no hay miradas a cámaras, preparación de escenografías ni un trabajo estético por cuidar la situación de emisión radiofónica. Así, los conductores o columnistas dan la espalda a las cámaras, leen lo que dicen o utilizan computadoras o teléfonos celulares mientras alguno de sus compañeros está al aire. Es necesario destacar que no todos los contenidos en video de La 100 pueden encontrarse a demanda en *CienRadios.com*, sino que muchos de ellos solo pueden verse en la cuenta de Facebook de la emisora. Algo similar sucede con la transmisión de recitales organizados por la emisora: no hay ninguna posibilidad de consumir estos videos por algún canal oficial. Al momento de explicar la estrategia audiovisual de las radios de Clarín, Corda explicó:

> Las mejoras de la producción del contenido que ponemos en el video *streaming* demandan que primero aprendamos un montón de cosas. Si observás la transmisión de Mitre versus la de La 100, vas a encontrar primero que las cámaras están puestas de diferente forma; después, que está mucho más cuidado el entorno, lo que está detrás y cómo está ambientado e iluminado. La diferencia es que a uno lo hicimos primero y al otro después. (...) Necesitamos mantener el balance de nuestro foco puesto en la generación de contenidos para el analógico, porque ahí está nuestra mayor cantidad de audiencia. Segundo, porque está el audio *streaming* y después el foco de los conductores, puesto en

desarrollar algunos otros contenidos por fuera de esos dos grandes segmentos. Si le sacáramos recursos al foco principal estaríamos poniendo en peligro nuestra audiencia actual. La realidad es que para llegar al futuro hay que transitar el presente; si nos adelantamos mucho y tenemos suerte de acertar lo que será el futuro, con una capacidad de visión enorme que no creo que tengamos, aunque hici*éramos ese salto nos adelantaríamos* a lo que la gente hoy quiere consumir[38].

Un último trabajo que se realiza en CienRadios con los contenidos programados de sus emisoras tiene que ver con la personalización de las tandas musicales de La 100. Esta oferta recibe el título de "Match 100" y permite elegir qué tipo/estilo de música escuchar cuando se consume la programación de la emisora a través de la *web*. Se ofrecen seis canales musicales diferentes: "Rock Nacional", "Top 40", "Latinos", "Nuevos Clásicos", "Clásicos 80, 90, 2000" y la programación musical de antena. Los usuarios cuentan, entonces, con la posibilidad de escuchar el contenido del piso, de la mesa del programa, y una vez que comienza la tanda musical escuchar la música que deseen para volver al programa tradicional una vez finalizada.

Esta propuesta de La 100 a través de CienRadios cuestiona la idea de programa, ya que considera que este puede prescindir de la musicalización -se pierde la posibilidad de introducir temas, describirlos o comentarlos-, al tiempo que se desperfila musicalmente a la emisora. Más allá de estas observaciones, la interactividad que supone este tipo de oferta y el nivel de personalización responden a tendencias

[38] *Ibidem*.

de consumo ligadas a la aparición de plataformas de música digital que compiten con la radio con lógicas de *playlists* que permiten mayor nivel de elección a sus usuarios.

En materia de contenidos específicos para la *web*, CienRadios cuenta con una oferta que combina la generación propia con la sindicación de producciones de otros medios televisivos o de gráfica, ninguna de ellas radiofónicas.

El primer tipo de contenidos que debe ser descripto dentro de la oferta de producciones específicas para CienRadios está íntimamente relacionado con el nombre de la *web*. Esta página reúne un total de quinientos canales musicales -radios *online* que solo transmiten música, no cuentan con locución- que amplían y segmentan la oferta del sitio. Estas radios musicales solo disponibles en internet diversifican la música por estilo, origen -por país, región o incluso por década-, así como también se generan *playlists* de música relacionada con un artista -por ejemplo, "La Radio de Los Fabulosos Cadillacs"-. Gustavo Mames, gerente de Marketing de Radio Mitre durante 2007, año del lanzamiento de CienRadios, explicó el origen del proyecto.

> En esa época era jefe de Marketing de las radios de *Clarín*, tenía a cargo los sitios de las radios, cada una tenía su sitio. La *web* de La 100 particularmente tenía mucha actividad. Venían a hacer un acústico y se lo filmaba, se subía el video, hacíamos muchos contenidos para la *web*. Empezamos a ver -siempre me gustó ver las analíticas y qué hay atrás de los consumos- que el 92 % de la gente entraba a la radio para escuchar radio. Estábamos invirtiendo esfuerzos y dinero en algo que la gente no consumía. La lógica era hacer más radio. Así nació CienRadios. El primer modelo de Cien-

> radios eran botones, un sitio con 28 botones con las radios que fuimos pensando. Se empezaron a hacer *playlists* al estilo Spotify, que no existía. Había una mirada social de la música[39].

Corda aportó su visión del mercado con la que se gestiona esta plataforma musicalmente multicanal.

> La idea de poner una marca nueva era permitir que se extendiera, que pudiéramos salir de la amplitud musical restringida que tiene La 100 más allá de ser *multitarget*. Esto nos permitía irnos más lejos, eso nos llevó a pensar otra marca. Un oyente del rock de la Rock & Pop podía venir tranquilamente a escuchar su música en Cienradios, pero sí podía tener algún prurito de venir a La 100[40].

Con estas explicaciones se puede reconocer que la estrategia por la multicanalidad musical tiene dos objetivos. El primero es aprovechar la asociación de las marcas del grupo a un tipo de situación de consumo cultural, el radiofónico. Si las audiencias quieren escuchar radio e internet, esto permite generar más canales de radio, se explota esa capacidad. El segundo objetivo busca ampliar no solo la cantidad sino la diversidad del contenido musical para expandir el *target* de audiencia que las marcas analógicas traen a la plataforma *web*.

La oferta de contenidos sonoros, relacionados a los radiofónicos, se complementa con la producción de *podcasts*. Todos tienen una duración menor que los cinco minutos y, a diferencia de los recortes de

---

[39] Entrevista a Gustavo Mames, gerente de Marketing de Radios del Grupo Clarín hasta 2009, realizada el 17 de mayo de 2017.

[40] Entrevista a Rubén Corda, gerente general de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

la programación, pueden ser descargados, aunque no es posible suscribirse a través de un código RSS. Entre las temáticas trabajadas se pueden encontrar *podcasts* sobre distintos barrios e historias de la ciudad de Buenos Aires, otros sobre mascotas, sobre nutrición y también sobre tecnología.

Además de los productos sonoros que ofrece la *web*, existe una amplia gama de verticales de contenidos o *blogs* temáticos que amplían la carta para los usuarios. Pueden encontrarse, además de los *blogs* o secciones de cada una de las radios que integran el Grupo Clarín, diez verticales de contenidos segmentados temáticamente. Estos son: Fashion Click (Moda), Deportes, Experiencia Tecno, Planeta Vivo (Medio Ambiente), Salud 360, Libros, Mundo Clásico (música clásica), Mitre y el Campo (agro), Motor Trend (autos) y Todo Cine. En estos *blogs* se pueden encontrar notas escritas, videos y fotogalerías sobre cada uno de los temas específicos.

> Cada uno de esos productos en el aire de la radio tendría un espacio muy chiquito una vez por semana. (...) Si yo solamente pienso que es La 100 una radio de FM que pasa música y tiene ciertos programas de entretenimiento, actualidad, tipo *talk show*, ninguno de estos contenidos tendría sentido. (...) Pero dentro de nuestra marca, "La 100", "Cienradios" o "Mitre", toda esa variedad sí tiene sentido. La pregunta sería la misma: ¿por qué hacer un vertical de ecología o de tecnología? Porque el mundo está cambiando y la forma de producir, distribuir y consumir contenidos también. Entonces nosotros tenemos que explorar todas esas formas de la mejor manera posible[41].

---

[41] *Ibidem*.

Además de estas verticales temáticas, en CienRadios pueden encontrarse *blogs* de los principales periodistas de las emisoras. Es el caso de Marcelo Longobardi, Marcelo Bonelli, Marcela Tauro o Cristina Pérez, entre otros. Estas páginas reúnen tanto las participaciones de estos periodistas en la radio como sus intervenciones en otros medios. Este espacio es aprovechado por las figuras para compartir artículos periodísticos que les resultan relevantes o recomendaciones sobre cine, libros o distintos espectáculos. En estas secciones, por ejemplo, pueden encontrarse versiones escritas de sus participaciones al aire (editoriales o entrevistas).

Por último, en CienRadios se publica una gran cantidad de notas de actualidad sobre distintas temáticas. Por ejemplo, en el portal de Mitre se encuentran noticias sobre política, sociedad y economía, mientras que en el de La 100, otras sobre el mundo de los espectáculos, la música, los medios y la vida cotidiana (mascotas, dietas, moda, viajes, etcétera). Uno de los principales objetivos de estas notas escritas es "sumar clicks" al sitio. Claudio Simonetti es productor de uno de los programas de aire de La 100, conductor de un ciclo audiovisual para redes sociales y, además, redactor de CienRadios. Explicó cuáles son los criterios y la necesidad de generar la mayor cantidad de visitas al sitio a través de los temas y de la forma de titular, así como también por la forma de viralizar en redes sociales.

> Se suben contenidos de interés general, salvo que pase algo grave; si no, es espectáculos. (...) Se toma de otro lado el 90 %. (...) La idea es tomar la noticia de otro lado como las más leídas, y reescribirla. Eso es lo real. Nos fijamos qué falta de los otros portales. Tenemos que hacer las dos cosas, buscar en otros lados y sacar algo nuestro. No hacemos ni locos una entrevista para la *web*, pero sí estamos

atentos al aire o a las redes sociales. (...) Les dan mucha bola a las mediciones, a ver cuáles son las más leídas. (...) Todo tiene para hacer click y es a propósito. (...) Tenemos unas placas puestas, y otra con la del día anterior con la nota más leída y quién la escribió[42].

Todas las notas tienen componentes multimediales y de hipertextualidad. Esto quiere decir que estas entradas cuentan con títulos, bajadas y una imagen ilustrativa, al modo tradicional, pero también tienen desarrollos textuales, utilizan videos, recortes de audio (cuando se hace referencia a eventos que sucedieron en la programación), transcripciones o imágenes de redes sociales (principalmente de Twitter e Instagram), fotogalerías o *links* que amplían la información o los datos que se presentan.

3.6.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La *web* de CienRadios es compleja por la gran cantidad y diversidad de contenidos, pero también por las distintas formas de acceder y encontrarse con ellos. Lo primero que debe decirse es que la *home* del sitio les otorga prioridad a los contenidos sonoros. Esto es, que coloca en la parte superior y principal los canales de reproducción en vivo de sus emisoras analógicas y *web*-musicales.

La barra horizontal del menú principal ofrece acceso a otra barra vertical y desplegable, la cual habilita distintas secciones que organizan las notas y los contenidos ofrecidos -"Música", "Lo último", "Webeando", "Grandes historias", "Concursos"-, las reproducciones

[42]Entrevista a Claudio Simonetti, productor de aire y *web* de La 100, realizada el 21 de julio de 2017.

en vivo de las emisoras analógicas con botones que re-direccionan a sus portales específicos y, por último, una larga lista de verticales de contenidos. La barra horizontal se completa con un buscador por palabras de contenidos y el acceso a los perfiles en Facebook, Twitter, Instagram y Google+ de la marca CienRadios.

A continuación, la *web* toma un esquema de cuatro columnas, en el cual se entrecruzan secciones de noticias de actualidad con las últimas notas publicadas en las verticales de contenidos. Sobre el final se puede encontrar una fila con los últimos concursos lanzados. El cierre de la página está compuesto por una sección que ofrece acceso a los portales que aglutina CienRadios, las verticales de contenidos, los blogs de los periodistas, los perfiles en redes sociales, las aplicaciones para móviles y la información institucional. Una última barra de menú cuenta con links a otros sitios del Grupo Clarín.

Los portales o subdominios de las radios analizadas tienen una organización similar a la de CienRadios. El de Mitre coloca noticias destacadas en la parte superior, y la posibilidad de acceder al *streaming* en vivo (audio o video). Sus secciones son “Política”, “Sociedad” y “Nuestro Aire”, donde se encuentra una gran cantidad de recortes de la programación de la emisora. En este sitio también hay notas de verticales de contenidos relacionados (“Mitre y el Campo”, “Experiencia Tecno” y “Fashion Click”), sumadas a las últimas publicaciones en los *blogs* de los periodistas de la emisora y a contenidos generados por las otras emisoras de la marca.

A diferencia de Mitre, el portal de La 100 ofrece acceso a los canales musicales de CienRadios y da relevancia a la oferta de “Match 100”. Las secciones también cambian, y aquí son “Espectáculos”, “Pura Vida” y “Diversión”. La agenda de notas es más cercana al perfil

de una audiencia joven o que busca entretenimiento. Muchas de las notas podrían ser clasificadas como "virales" o "busca clicks", ya que titulan al estilo "Mirá las últimas fotos de..." o "El video del artista X mientras...", con poco desarrollo. Esto se complementa con la oferta de notas de verticales referidos al deporte, la salud, la moda y la tecnología, sumada al único *blog* de una periodista de la emisora.

Cada una de las verticales de contenidos, así como los *blogs* de los periodistas destacados, cuenta con distintas opciones en sus barras de menú. La organización de los contenidos en CienRadios hace que el usuario pueda encontrar la misma nota en diferentes portales. La gran amplitud de opciones de navegabilidad (barras de menú, redireccionamiento desde la home a portales de emisoras y verticales de contenidos, opciones para visitar las noticias más leídas o recomendadas, etcétera) vuelve a esta web una cebolla con muchas capas de contenidos interrelacionadas.

El usuario de CienRadios puede elegir distintos tipos de contenidos (por sus lenguajes y por la diversidad temática), pero no cuenta con la capacidad de participar de ellos. No es posible comentar ni calificar ninguna de las notas que se encuentran en la *web*; solo pueden ser compartidas y viralizadas en Twitter, Facebook y Google+. En la solapa "Contactos", la *web* deja los canales de comunicación institucionales a través de un *mailing* interno (producciones de los programas de Radio Mitre, áreas comerciales, de recursos humanos y también de producción de La 100).

El sitio muestra una gran versatilidad y amplitud en lo que respecta a la clasificación de las notas y de los contenidos. Este es un paso relevante, de interactividad selectiva, para otorgarle al usuario herramientas para seleccionar aquellos contenidos que le son más interesantes. Es decir, la organización y la cantidad de secciones, portales, verticales,

otorga al usuario la posibilidad de elegir distintos caminos para llegar a sus contenidos. La segmentación y la tipificación de los productos poseen, en este punto, un rol clave. La variedad temática y de producciones tiene consecuencias de anchura y de profundidad. De anchura, porque cubre distintos tipos de intereses y gustos; de profundidad, porque las notas y los contenidos conversan entre sí al entrelazarse en distintas ventanas.

La propuesta musical de CienRadios tiene fuertes componentes de segmentación y de personalización de la instancia de consumo, atada a la posibilidad de elegir y programar la propia música con herramientas de selección. Tanto los canales de música *online* como Match 100 apuntan a aprovechar las capacidades que ofrece internet para generar *interfaces* que faciliten y amplíen las capacidades del usuario para seleccionar qué tipo de contenidos escuchar. Si a esto se agrega la oferta de *podcasts*, puede decirse que CienRadios permite un consumo "radiofónico" con alto nivel de personalización, desprogramación y segmentación (más allá de lo reducido de la oferta podcastera).

Al abrirse la ventana de reproducción de Match 100, puede observarse que la web ofrece de forma continua, la *web* ofrece de forma continua el redireccionamiento a otras notas, otros canales de contenidos, con sugerencias de "últimas noticias", "tal vez te interese" o "contenidos relacionados".

En materia de información-servicio es destacable que, más allá de la amplitud temática y de agenda cubierta por este portal, no se encuentran datos sobre el clima, el tránsito o agenda cultural o deportiva, por citar algunas posibilidades.

Sí es importante la cantidad de información institucional que el sitio ofrece. En la sección "Institucional", además de los datos de contacto

-que incluyen teléfonos de los estudios en Buenos Aires y dirección- se pueden encontrar la historia y la programación de cada una de las emisoras y gacetillas de prensa de Mitre y La 100. También se publican datos del área comercial de la empresa -nombres, teléfonos y mails de ejecutivos de cuentas, encargados y gerentes-. Otra de las secciones muestra las acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) realizadas, así como también los premios y las distinciones recibidos.

Un párrafo aparte merecen las secciones "CienRadios Radar" y "CienRadios Labs", que forman parte de la información institucional. La primera de ellas publica notas, estadísticas e informaciones ligadas al mundo de los medios digitales y de la radio en particular. La segunda destaca, a través de sus notas, las innovaciones que la plataforma realiza tanto en el diseño de nuevos espacios como en la realización de distintos eventos o superaciones en cantidad de usuarios.

3.6.3. Comercialización y equipo web

La amplia cantidad y variedad de contenidos que CienRadios ofrece en su *web* abre la puerta a igual diversidad de dispositivos publicitarios para comercializarla. Se pueden encontrar formatos tradicionales como *banners*, rascacielos o robapáginas, así como también otros en formato de video y sonoros. Rubén Corda describió las particularidades de la gestión comercial de un sitio como este:

> No llegás a construir la estrategia comercial, que el sitio evoluciona y te deja fuera de foco. El otro tema es que la tecnología y el marketing hacen que cambie rápidamente el objeto publicitario. Antes era el *banner* y hoy no es lo principal, hoy es el contenido brandeado, los audios y videos puestos antes de las reproducciones en los *players*. Entonces entrenás a gente que no tenía el cono-

> cimiento para entender algo y en muy poco tiempo estás hablando de otra situación, de venta programática, por ejemplo. (...) El año pasado casi el 5 % de nuestros ingresos viene de lo digital, no son buenos los números. (...) Creo que con la cantidad de usuarios únicos deberíamos tener un mayor grado de monetización, creo que es un problema de la velocidad de evolución que tiene esto. (...) Exploramos distintos tipos de contenidos para explotar distintos formatos publicitarios; estos también deben tener posibilidad de ser capturados. Si no tengo un *streaming* de video, no tendría dónde poner un *pre roll* de video; lo mismo con los otros formatos[43].

Los audios y videos *pre roll* forman parte de la cartera de formatos publicitarios con la que cuentan muchas emisoras. Al transmitir buena parte de su programación en formato audiovisual, tanto Mitre como La 100 pueden ofrecer a sus anunciantes la posibilidad de, por ejemplo, colocar un *banner* durante un envío o colocar un *spot* en un momento clave de esa transmisión -es el caso del momento del "pase" entre los dos programas de la mañana de Mitre-.

Así como ofrecer contenidos audiovisuales le permite proporcionar una cantidad de reproducciones o plays abundantes para anuncios en video, la extensión y la producción de notas escritas le posibilita explotar el *video in read*. Este formato publicitario es utilizado por muchos portales de noticias y consiste en la inserción de un anuncio de video desplegable entre dos párrafos de una noticia escrita.

Judith Kaufmann es la jefa digital del Área Comercial de las emisoras de Clarín en Buenos Aires, y explicó que vender la parte di-

[43] *Ibídem.*

gital de una radio implica un reacomodamiento para los recursos humanos, porque los dispositivos publicitarios son otros, la forma de auditar el rendimiento de la campaña también, y se encuentran en constante evolución. Destacó que la estrella de las campañas digitales en CienRadios son los videos y audios *pre-rolls*, porque el usuario no distingue si forma parte de la tanda publicitaria de la radio. "Estás escuchando radio y no sabés si entraste en la tanda o es publicidad insertada (...) lo piden mucho porque aparte, si ya tenemos el spot en el aire, no nos tienen que mandar nueva creatividad"[44]. Sin embargo, en coincidencia con Corda, señaló el auge del contenido marcario y explicó, para este formato, la importancia de la publicidad programática y la capacidad de detectar errores y mejorar el rendimiento de una campaña publicitaria.

> Para mí esta manera de llegar a la gente está buena, porque llegás contando; si la gente hizo click ahí es porque le interesa leerla y le contás del nuevo producto y los beneficios. Es muy importante también segmentar a quién se lo apuntás. Nosotros tenemos la posibilidad de hacer venta programática, entonces vos me decís a quién querés llegar y apuntás la inversión ahí. Me pasa mucho con cuentas del interior a las que no les sirve con usuarios por fuera de sus provincias, donde se puede consumir al toque. (...) Nosotros vendemos, mayormente, CPM, costo por mil. Tenés distintas maneras, CPM, CPC, costo por click, CPL, costo por *lead*. Por lo general se vende CPM, a diferencia de Google que vende por click. Vos vendés impresiones la cantidad de veces que se muestra. Cada mil veces te cobro tanto. Vos me contratás cien mil

[44]Entrevista a Judith Kaufmann, jefa de Ventas Digitales de Radio Mitre S.A., realizada el 10 de mayo de 2017.

> impresiones, te lo puedo poner en un día, un mes, una semana. Lo cargo en un sistema y lo prorratea. Me pediste un mes para las cien mil; entonces se distribuye. Lo bueno es esto de ponerle cabeza a cada campaña para que se optimice el dinero[45].

La estrategia comercial de CienRadios está apoyada por estructuras que responden a su pertenencia a un grupo multimediático como Clarín. Según Kaufmann, este sitio cuenta con tres niveles de fuentes publicitarias. El primero de ellos es la venta nativa de anuncios, en la cual, en muchas ocasiones, el sitio va aliado a las emisoras del grupo. Un segundo nivel de comercialización, y de prioridad en la *web*, es el que proviene de Real Premium Audiences i. Más allá de la competencia con servicios tercerizados se pueden encontrar anuncios contratados por Google dentro de CienRadios.

Según Kaufmann, existen diferentes ventajas y también debilidades al momento de comercializar un portal como CienRadios. Más allá de las facilidades para medir el rendimiento de una campaña, la variedad de formatos y la capacidad de segmentar y programar los espacios publicitarios, los ingresos generados a través de la comercialización de toda la parte digital (si se incluyen los anuncios por redes sociales y en aplicaciones) son iguales al presupuesto que un ejecutivo de ventas debe recaudar para la programación de una de las emisoras. Para que este mercado crezca, y CienRadios dentro de él, Kaufmann considera necesario que se actualicen los sectores comerciales dentro de agencias y marcas.

> Lo que están tratando de hacer algunas agencias es capacitar a todos para que también sepan vender *online*; tratan de juntar a

[45]*Ibidem*.

los equipos pero no les sale. En las empresas también tenés las dos áreas. Muchas veces lo que pasa es que entre ellos no saben, nosotros les decimos que nos entró una campaña de Coca Cola y no en digital. A los de radio les entra una campaña, nosotros llamamos a los de la parte *online* de la agencia que lo maneja para ver por qué no entró en digital. (...)Además hay -aunque no parezca- lugares que no tienen desarrollo interno para poner pauta en digital, por ejemplo las universidades que te piden que estudies por internet pero no pautan por digital, que es donde está el público de su campaña. Los municipios también. Turismo podría hacer más. Pero es algo que falta desarrollar (...) El problema no es que no pauten en una plataforma digital, sino que nos ven todavía como una radio. Te dicen que no tienen plata para radio; ahí los freno y les digo que no somos una radio. Se pueden escuchar muchas radios, pero hay una cantidad de contenido que nos hace periodísticos, de información, de interés general. Si te fijás en las mediciones, tenemos más tráfico en las notas que en los *players*[46].

La estrategia comercial de CienRadios pasa, en parte, por presentarse ante los auspiciantes y agencias como "mucho más que una radio" o como un portal de info-entretenimiento. Así, como en la sección de contenidos se busca ampliar el *target* de audiencia con una oferta que apunta a un público general y amplio con propuestas segmentadas y específicas, en comercial se proponen ampliar el tipo de anunciante que la radio ya tiene en su versión programada y tradicional.

Para este objetivo, y de acuerdo a la descripción realizada sobre el mercado publicitario en cuanto a la estructura comercial de las empre-

[46] *Ibidem*.

sas y agencias, CienRadios cuenta con un equipo exclusivamente digital. Según Kaufmann, con una jefa específica, cuatro ejecutivos de cuentas y un presupuesto a cumplir exclusivamente por la parte digital, esto se transforma en una ventaja al momento de las negociaciones.

> Hasta el año pasado había un solo equipo que era multiplataforma, la gente que vendía radio también vendía digital. Desde el año pasado se profesionalizó el área digital, porque se dieron cuenta de que hay que ponerle foco y que es muy distinto, cuando vas a agencias de publicidad, quién maneja la parte de *radio off* y la de *online*. (...) Está bueno que entiendas de todo, de cómo se vende más o menos; si llevo a alguien especialista es mejor. Acá cada uno se especializa en lo que sabe. Además, el interlocutor es otro. Cuando vas a una agencia tenés al que maneja el *off*, que es un presupuesto y totalmente otro es la parte *online*. Hay veces que entre ellos no saben y están con la misma campaña[47].

La especificidad de los recursos humanos encargados de la producción de contenidos es otra de las cuestiones que explicó Rubén Corda, aunque la estrategia en este punto se diferencia. Si bien existe una redacción digital, hay personas que trabajan tanto para el aire como para la parte digital.

> Por el lado de los recursos humanos siempre nos planteamos como definición que no queríamos tener dos redacciones, y para eso comenzamos un proceso lento pero fructífero de capacitación de los que trabajaban en procesos analógicos, para que adquirieran los conceptos digitales. Nos parecía que era el mejor camino porque nunca vas a tener que fusionar ni te va a sobrar gente. Segundo,

[47] *Ibidem*.

porque tenemos muy buenos profesionales en las radios y estábamos seguros de que podían incorporar las técnicas, y lo iban a hacer muy bien. Por lo cual hoy estamos muy contentos, porque todos los equipos de producción analógicos producen en digital y eso tiene un enorme valor para la compañía. (...) Entonces nos vemos obligados a contratar en puestos específicos: desarrolladores de sitios *web*, vendedores de publicidad digital son los roles que son de soporte; los de contenido no. Fuimos a buscar también a un especialista en video, porque nos da un plus en lo que veníamos haciendo y lo que necesitábamos; eso nos lleva a todos un escal*ón más arriba*[48].

En CienRadios, los productores de los distintos programas de las emisoras de aire -en especial los de La 100- trabajan en la producción de contenidos para el portal (notas, *podcasts* y videos). Esta forma de trabajo fue explicada por Simonetti, uno de los productores de aire.

Tengo que hacer dos noticias a la mañana para las verticales, después el programa y a la tarde dos más para La 100 y CienRadios. Mi meta es hacer el programa, pero lo otro no es irrelevante. Tengo una cantidad y un horario también. Para ellos es un 50 y 50 la importancia. Vale lo mismo el programa que las notas para el aire. Somos productores integrales[49].

Además de estos recursos, CienRadios cuenta con una redacción propia integrada por una docena de personas, entre desarrolladores,

---

[48]Entrevista a Rubén Corda, gerente general de Radios del Grupo Clarín, realizada el 7 de abril de 2016.

[49]Entrevista a Claudio Simonetti, productor de aire y *web* de La 100, realizada el 21 de julio de 2017.

diseñadores, programadores y redactores dirigidos por una persona. Esto se complementa con un equipo audiovisual que cuenta con un coordinador y dos editores y operadores de video.

3.7. Radio Disney

3.7.1. Contenidos

En el período analizado, Radio Disney modificó la organización de su *web*, mas no sus contenidos. Este sitio puede ser caracterizado por trabajar audiovisualmente y de forma interactiva sus contenidos de aire. En contraposición, no utiliza esta plataforma para colocar a demanda parte de su programación ni complementarla con contenidos escritos, fotografías o videos. Son pocas las notas diarias que se suben, y todas giran en torno a la agenda musical de la emisora. Entre su oferta pueden encontrarse noticias sobre últimos lanzamientos, shows o entrevistas en los estudios de la radio a los artistas más rotados por la emisora -que cuenta con un formato Top 40-. Sobre esta estrategia, Guillermo Gilabert (*senior manager* de Contenidos y Música *Online* de Radio Disney) explicó lo siguiente:

> Los medios hoy tienen que tener su presencia digital. Cada uno lo puede tener desde el punto de vista más institucional o para completar su comunicación con su audiencia. Vos tenés que tener en cuenta que a la radio la escuchan millones de personas, y no todas se acercan a la parte digital de la radio. (...) Lo más escuchado es el *streaming*, ver el *ranking* y nada más. (...) La radio tiene su presencia, que complementa todo lo que vos escuchás al aire. No es otra radio, otro medio; tiene coherencia con lo que escuchás cuando sintonizás la radio[50].

[50]Entrevista a Guillermo Gilabert, *senior manager* de Contenidos y Música *Online* de Radio

Tal como fue descripto en líneas anteriores, Radio Disney es una cadena de emisoras con presencia en doce países de Hispanoamérica, en Brasil y Estados Unidos. El portal por el cual se accede a su versión argentina reúne los sitios de todas las emisoras de habla hispana de la cadena. Se trata de un sitio regional que redirige a los de cada una de las radios, pero encuentra muchas similitudes en cada una de las versiones. Por ejemplo, la sección "Últimas novedades" -que reúne las noticias de los artistas de la emisora- es igual para los doce sitios. El ranking de canciones más votadas solo difiere en aquellos países donde se crea un *chart* propio -como en la Argentina y México-.

Los contenidos de la *web* de Radio Disney son escuetos. En primer lugar, se puede acceder a la programación en vivo mediante un reproductor de *streaming*. Es la única posibilidad de acceder a un contenido del aire de la emisora, ya que no se trabaja en la desprogramación ni en la oferta de recortes a demanda, y mucho menos en un banco de archivo de audios.

En la sección *blog* se pueden encontrar distintas notas. Un primer tipo de entrada que puede encontrarse es sobre alguna declaración que un artista realiza en una emisora de la cadena. Esta entrada cuenta con un titular, una bajada, un desarrollo textual y, en todos los casos, un video de duración siempre menor a los cinco minutos, que resalta algún tramo de la entrevista. Es importante destacar el esfuerzo que se realiza en la *web*, y especialmente en esta sección de noticias, por regionalizar los contenidos. Todas las emisoras comparten sus notas aquí, ya que esta sección es igual para todos los sitios.

Disney, realizada el 28 de junio de 2017.

> Nosotros lo que tenemos es básicamente por un lado la parte *web* que está dentro de la *web* Disney, ahí vas a encontrarte con información básica de la radio, el ranking. La cotidianidad de la radio se encuentra un poco más en las redes sociales, pero en la *web* tenés cosas un poco más informativas. Como es una radio de música vas a encontrar toda la información musical ahí. De hecho hay un link a novedades que tiene ya una estructura más de *blog*, y ahí tenés las noticias que te da la radio de los artistas, la mayoría son notas y noticias generadas desde la radio. Es una estructura súper simple, no es súper interactiva ni vas a encontrar cosas de vanguardia. (...) Es una *web* que es regional y trabajamos para varios países. Tratamos de tener en cuenta a todos los países, si bien tratamos de tener contenido local. Lo cotidiano está en las redes sociales, porque la gente accede más r*ápido por allí a la información*[51].

Además pueden encontrarse notas sobre anuncios de giras o conciertos de los mismos artistas, así como también sobre nominaciones o premios en los principales escenarios latinoamericanos. En todos los casos, la información escrita se complementa con fotos, videos (en el caso de recitales), listas de canciones o nominaciones (según el caso), así como también capturas sobre anuncios o frases de los artistas en sus perfiles oficiales en redes sociales (principalmente Instagram).

Para finalizar con el análisis de los contenidos ofrecidos por la *web* de Radio Disney es necesario destacar que se puede encontrar una amplia cantidad de videos de canciones tocadas por los artistas que visitan los estudios de las distintas emisoras. Estos videos cuentan con

[51]*Ibidem*.

una producción audiovisual a una cámara, y en ellos los artistas tocan una canción de su repertorio o se prestan a una entrevista breve, de tipo *backstage* o cuestionario breve.

De esta forma, la mayor parte de estos videos no trabaja directamente sobre contenidos de la programación, sino que lateralizan sobre momentos que no fueron transmitidos al aire. Puede decirse, entonces, que estos videos son una producción semi-exclusiva para la *web*, ya que si bien trabajan sobre invitados de los programas de la radio, lo hacen con cuestiones que no sucedieron en vivo.

3.7.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La *web* de Radio Disney es un portal de una cadena de emisoras y se presenta como tal desde su página de portada, donde ofrece acceso a las doce cabeceras ubicadas en igual cantidad de países del continente. Sin embargo, este portal también se encuentra inmerso en el macro sitio de la marca Disney para América Latina; por esta razón, al describir su organización es necesario comenzar por la barra de menú que se encuentra en su parte superior.

En este menú se puede acceder a distintos portales en español, pertenecientes al mundo de Disney. Se puede visitar un portal con decenas de juegos para PC; otro con videos de todo tipo; en "Oh My Disney" se publican notas con curiosidades sobre películas, series o personajes del mundo de la marca, también se puede encontrar información sobre los parques temáticos de Estados Unidos; en "Cumpleaños Mágico" se puede generar un video para saludar a alguien por su aniversario, mientras que en "Contacto" se encuentra la información para comunicarse por mail, teléfono o chat. Sin embargo, el botón más relevante es el desplegable de "Disney", que ofrece acceso a los portales de las productoras y

señales de contenidos de la marca -un portal para las señales de cable, para las marcas productoras de films como Pixar y Marvel, la agenda de presentaciones de sus artistas, entre otros-.

Una vez que el usuario ingresa al sitio de Radio Disney Argentina se encuentra una *home* que ofrece en la parte superior la posibilidad de reproducir la programación en vivo. Al hacer click en este botón, se abre una segunda ventana que permite un consumo en línea simultáneo a la navegación del portal sin interrupciones.

A continuación del *player* para el *streaming* de la programación, se puede visitar el ranking de las cuarenta y siete canciones más votadas en la Argentina. De acuerdo al formato de programación de Radio Disney, estas canciones serán las más pasadas en la rotación musical de la emisora. En este *ranking* solo pueden leerse el título de la canción y el nombre del artista. No hay imágenes ni videoclips de estas piezas. Además, al cierre de la home se puede acceder al ranking latinoamericano de treinta canciones.

Existe un *blog* de noticias donde se publican notas sobre los últimos lanzamientos, shows, giras y entrevistas de los artistas que forman parte de la agenda musical de la emisora. Esta sección se organiza con una noticia destacada, un buscador de notas por palabras y botones de acceso a los perfiles oficiales en las principales redes sociales: Youtube, Facebook, Twitter e Instagram. Además, luego de la noticia destacada se puede encontrar una lista de otras nueve notas con una presentación más reducida, con una foto, un título y una bajada.

Luego del acceso al *ranking* local y al blog de noticias, se encuentra un espacio para encuestas que cambian semanalmente. También hay una fotogalería que muestra las últimas visitas de los artistas que participan en la emisora. En el cierre se puede acceder a la información de contacto de

la radio en Buenos Aires -mails, teléfonos, contacto para enviar mensajes de Whatsapp y hashtag para redes sociales-. Por debajo se encuentran las cuentas en las principales redes sociales, el buscador por términos de contenidos y, en el final, información sobre la cadena Disney -políticas de privacidad, términos de uso, oportunidades laborales y datos de contacto-.

Este sitio tiene distintas instancias de participación e interactividad con sus usuarios. En la versión argentina puede encontrarse semanalmente una encuesta diferente relacionada con *looks*, canciones o sucesos vinculados a las carreras de los artistas más emitidos por la emisora. En esta encuesta, los usuarios tienen la posibilidad de votar entre dos diferentes opciones.

A este nivel básico de interpelación/participación se le suma la posibilidad de ingresar al ranking de canciones y votar por las preferidas. Una última instancia de participación es la posibilidad de comentar las notas de la sección "Últimas noticias". Los comentarios solo pueden realizarse con un perfil de Facebook, por lo que, al igual que en otras páginas analizadas, tener una cuenta en esta red social es un requisito para este nivel de participación. Además, en la *web* se pueden encontrar números de contacto para participar vía teléfono o por Whatsapp de los contenidos del aire de la emisora.

En relación a la viralización, solo los videos que se encuentran en la sección "Estudio Radio Disney" pueden ser compartidos por Facebook, Twitter o Pinterest. Las notas del blog de últimas noticias no cuentan con la misma posibilidad. Sin embargo, en esta sección se utilizan recomendaciones de notas a través de dos mecanismos: el primero es vía "notas relacionadas", y el segundo es la utilización de *tags* que permiten ver qué artistas están involucrados en esa noticia para encontrar más notas sobre ellos.

Es destacable la ausencia de información institucional sobre la emisora. No se encuentra una grilla de programación o datos sobre los conductores de las secciones. Del mismo modo, no se puede saber la ubicación de los estudios de la radio ni sobre la titularidad de su licencia.

3.7.3. Comercialización y equipo web

La *web* de Radio Disney muestra una cantidad y variedad de dispositivos publicitarios reducidos. Es uno de los pocos casos analizados que no utiliza los formatos *pre-roll* para sus videos ni para su *streaming* en vivo.

Entre los formatos de *banners* encontrados pueden mencionarse a los *top banners*, que se encuentran en cada una de las secciones de la *web*, así como también los *banners* cuadrados. En la mayoría de las oportunidades, estos *banners* hacen referencia a productos o contenidos elaborados por la marca Disney. Así, durante el período analizado se pudieron encontrar publicidades sobre juegos de *La Bella y la Bestia* -película de Disney- o sobre *La guerra de las galaxias*. Estos *banners* son interactivos, ya que habilitan la posibilidad de descargar el juego o redirigen a una ventana que permiten jugarlo en línea.

Como en otros casos analizados, en Disney se encuentra una correlación entre la cantidad de contenidos publicados, las publicidades y los recursos humanos abocados a la parte digital del medio. Respecto de lo primero, la generación de contenidos, Gilabert fue claro en cuanto a la estrategia de construir un sitio que refleje el aire de la marca, sin que se transforme en un lugar donde se vuelquen contenidos de forma frenética ni por fuera de la agenda del aire. Esta complementariedad mínima buscada para la pata *web* se refleja en la conformación de un equipo integrado.

> Todo es integral en la radio. Abarca todo. Si bien tenemos segmentos, la radio es una sola, integral, un bloque. Lo digital lo manejamos de la misma manera. Somos un equipo súper chico, simple; tenemos algunos colaboradores afuera, es muy enfocado, pensando 100 % en eso. Al tener una radio regional tenemos colaboradores que nos facilitan acceso a información y noticias. (...) Nosotros tenemos nuestra gente y colaboradores, si necesitamos ayuda se pide. Tenemos una estructura chica pero buena[52].

Gilabert apuntó a la necesidad y el objetivo de Disney de explotar sus recursos humanos y técnicos de forma tal que no se necesite una especificidad para la producción digital. La polifuncionalidad y multitarea de los integrantes de los equipos (productores, operadores y conductores) hacen posible que se complete con una oferta de contenidos reducida que refleje la identidad de la emisora en la *web*.

3.8. FM Aspen

3.8.1. Contenidos

La *web* de Aspen es un portal de refuerzo y complementación de los contenidos del aire. Dado que se trata de la radio FM que más música programa dentro de las analizadas, puede entenderse el poco lugar que tienen los contenidos del aire dentro de su oferta *web*. En una oferta y estructura similar a la de Disney, solo algunos videos con entrevistas destacadas forman parte de ambos canales de distribución.

Luego, la página es utilizada para complementar el canal de aire con información sobre lanzamientos, recitales, giras o acontecimientos de la vida de los grandes artistas que forman parte de una grilla

[52] *Ibidem*.

musical con un bajo nivel de actualización. Estas notas tienen poco desarrollo textual y se centran en mostrar imágenes, sean fotos o videos, sobre el acontecimiento que cuentan. Si es un recital se publican videos, si es el anuncio de una gira se publica un afiche con las fechas, o si se trata del lanzamiento de un disco se pueden encontrar fotos de la tapa, del artista y hasta videos con la canción promocional. De esta forma, la apuesta es multimedia y se esfuerza por ofrecer contenidos visuales más que sonoros o textuales. Un informante clave que pidió mantener el anonimato durante la entrevista, explica cuál es la estrategia que persigue Aspen con estos contenidos para su *web*.

> Tiene que ver con reflejar a través de las imágenes de los artistas la marca de la radio. No hay estrellas en la radio, la única es la música. La *web* es una réplica de eso. No vamos a mostrar a los locutores. Mostramos en la *web* todo lo que es externo a la radio en cuanto a shows, con fotos y videos, pocas cosas sin mostrar la interna de la radio. Cae simpático que mostremos una vez cada tanto a conductores de 30 años de radio en vivo, para que les conozcan la cara. Está bueno pero es un recurso del que no podemos abusar, es limitado porque nos sirve, nos hace crecer pero no podemos quemarlo; muy poco, en dosis. La *web* es un espejo de la radio, tienen que mostrarse los artistas grosos, siempre vas a ver eso en la cabecera: Phil Collins, Sting, Duran Duran, Brian Adams, 10 o 15 artistas que son los fuertes de la radio. (...) No abusamos en contenido, lo justo y necesario, no buscamos viralizar tampoco. Al público de Aspen dale un buen show o noticias puntuales. Hasta ahí va el límite[53].

---

[53]Entrevista a un informante anónimo de FM Aspen.

En materia de contenidos sonoros se pueden encontrar partes de canciones en dos secciones: "Lanzamientos" y "Aspen Review". Allí se ubican series de cinco canciones de cinco artistas distintos, con dos criterios diferentes. En "Lanzamientos" se pueden encontrar, como su nombre lo indica, un tramo de treinta segundos sobre la última canción editada por los artistas que participan masivamente del aire de la emisora. Por el contrario, en "Aspen Review" se pueden escuchar tramos de treinta segundos de clásicos que forman parte de la grilla musical del aire. Es decir, ambas ofertas trabajan con la oferta musical de la emisora, una muestra los temas que se suman a ella por su reciente edición y otra de los clásicos que hacen a la marca "Aspen".

> La realidad es que hoy en día, si no estás *online* perdés un montón. Así y todo, la audiencia que puede tener Aspen por internet es mínima en comparación con el aire. Por día nos escuchan entre 800 y 900 mil personas. Por internet te digo que el pico máximo puede ser ocho mil. (...) La *web*, cuando la armamos pensamos en que la radio es conservadora, así tiene que ser, con pocas noticias sin salirse de que sean de los artistas de la radio. La radio se apodera de los artistas que programa. Nosotros los tomamos como propios y los seguimos, y sabemos que algunos artistas solo suenan acá o solo se los sigue acá, es un sello de la radio. La *web* la pensamos con pocas secciones, porque el público sabemos que es relativamente conservador. (...) Tiene que ser algo puntual, salió "esto" y acá te lo contamos, una foto, una nota corta y concreta. También tenemos la parte de lanzamientos, que son los temas que se están rotando al aire, los nuevos; antes boyaban por ahí sueltos y ahora los encapsulamos ahí. También para que vean

que pasamos cosas nuevas. Lo importante de la radio es que el 90 % de las visitas por mes son al reproductor de *streaming*[54].

Por último, también se pueden encontrar, en la sección “Videos”, los últimos clips o imágenes sobre recitales o entrevistas de los artistas más programados.

Los contenidos ofrecidos por la *web* de Aspen tiene un nivel de actualización bajo, ya que se publican de una a dos entradas diarias (entre notas, videos y canciones). Además, la producción propia no es algo que resalte, ya que se publican videos, canciones y entrevistas producidas por terceros en buena parte de los casos.

3.8.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

Como se dijo en materia de contenidos, la *web* de Aspen tiene una estructura visual que prioriza las imágenes sobre los textos. De esta forma, en la parte superior se pueden encontrar el logo de la emisora y el *player* de *streaming* para escuchar la radio en vivo. Por debajo está la barra del menú principal, donde se encuentran todas las secciones del sitio: “Novedades”, “Aspen Tour”, “Lanzamientos”, “Aspen Review”, “Programación” y “Aspen App”. En la misma barra se encuentra el botón de búsqueda por término y los de acceso a los perfiles en redes sociales (Facebook y Twitter).

En la sección “Novedades” se encuentran las noticias de lanzamientos, giras, entrevistas o apariciones de los artistas. En “Aspen Tour”, información sobre el concurso de cabecera de la emisora, que

[54] *Ibidem*.

consiste en un viaje para ver un recital en alguna de las ciudades más importantes de mundo. "Lanzamientos" y "Aspen Review" ya fueron descriptas, secciones donde se pueden encontrar pequeños tramos de canciones que rotan al aire de la radio. En "Programación" se puede acceder también a grilla diaria y al *streaming* en vivo, mientras que en "Aspen App" se encuentran los *links* para descargar la aplicación para teléfonos móviles para cada uno de los distintos sistemas operativos.

A continuación de la barra de menú están las notas destacadas de la *web* en un aplicativo que rota su presentación. En este *slide* de imágenes, lo central es la foto de la nota con el título, para presentar la noticia. Por debajo, la página se divide en tres columnas. En las primeras dos, de izquierda a derecha están las últimas entradas de las secciones del sitio. En la primera fila se encuentran las últimas dos notas de la sección "Novedades"; en la segunda, dos notas sobre "Lanzamientos"; en la tercera, una sobre "Aspen Review" y otra sobre "Aspen Tour", y en la cuarta, los dos últimos videos publicados. En la tercera columna se encuentran espacios de autopromoción intercalados con los inicios de los perfiles de redes sociales (Twitter y Facebook).

En el cierre de la *home* se pueden encontrar datos de contacto, tanto para la parte de producción como para la de comercial, así como una barra de cierre con la información societaria de la emisora, la dirección y el código postal.

La página de Aspen ofrece distintos niveles de participación, al igual que buena parte de las *webs* analizadas. En un primer nivel está la posibilidad de comentar cada una de las entradas y notas escritas, a través de una aplicación de Facebook que implica la obligatoriedad de estar registrado en esa red social. Más allá de contar o no con una cuenta en esta red, se pueden ver los comentarios de otras personas.

Un siguiente nivel de interactividad es la posibilidad de compartir y viralizar los contenidos del sitio. No solo pueden ser compartidas las notas de la *web* sino que también se puede realizar esta acción con la reproducción en vivo de la emisora. Las redes sociales habilitadas para esto a través de botones de "Compartir" son Twitter, Facebook y, curiosamente, Whatsapp.

Por otro lado, las secciones musicales de la página -"Lanzamientos" y "Aspen Review"-, si bien reúnen pocos títulos y no permiten una reproducción completa de ellos, habilitan al usuario la selección y la combinación de las distintas canciones.

Otra sección de la *web* que establece y posibilita la participación del visitante es "Aspen Tour", donde la emisora publica las convocatorias, bases y condiciones, y lanzamientos de este concurso. En el sitio, solo allí y a través de la *app*, se realizan las convocatorias y, previo registro del usuario, se pueden enviar las respuestas para participar del concurso.

El único tipo de información-servicio que se publica son las fechas de los próximos recitales de los principales artistas de la emisora. Por otro lado, la información institucional se restringe a la dirección del edificio donde se encuentra la radio, el código postal, un correo electrónico institucional, otro del área comercial y los datos ofrecidos sobre la titularidad de la licencia a través de la carpeta de acceso público obligatoria, de acuerdo a la regulación vigente.

3.8.3. Comercialización y equipo web

En este apartado será necesario comenzar de forma inversa a lo realizado para otras emisoras. El primer paso será describir al equipo *web* o redacción digital de FM Aspen. Una sola persona se encarga de gestionar la *web* y las redes sociales de la emisora. Es decir, las

tareas de actualización y publicación de contenidos para todas las plataformas *online* de Aspen se cargan en un único recurso humano, que además realiza tareas de producción para algunos programas o eventos de la emisora.

En relación a la comercialización de la *web*, durante el período analizado solo se pudo encontrar una publicidad en formato sonoro previo a la reproducción del *streaming* en vivo de la emisora -audio *pre roll*-. Además, algunas notas contaban con contenido patrocinado proveniente del aire de la emisora.

> Se vende más una publicidad con un posteo en Facebook que un *banner* en la *web*, por más que la página tenga muchas visitas. Hoy en día la moda está en las redes. A nivel visitas, las *webs* de las radios, el número lo hace el reproductor; las audiencias buscan la radio en vivo y chau. (...) A la *web* no le van a invertir más dinero de la que le invirtieron. A las redes sociales tampoco. ¿Por qué? Porque lo que mueve la plata en las radios es la antena, las planillas de Ibope[55].

De esta forma, hay una relación entre la cantidad de recursos destinados a la *web*, la cantidad de contenidos publicados y producidos, así como también el nivel de venta de espacios publicitarios. En una relación lógica, si el fuerte y la principal estrategia de la plataforma *online* es la escucha en vivo de la emisora, los anunciantes destinan sus presupuestos a la contratación de espacios publicitarios en la programación de aire tradicional.

---

[55]*Ibidem.*

3.9. FM Metro

3.9.1. Contenidos

Los contenidos de la *web* de Metro pueden y deben dividirse entre los que se desprenden de la programación y los generados exclusivamente para la plataforma *web*. Esto es así porque cada uno de ellos tiene un espacio específico y diferenciado dentro del sitio.

En materia de contenidos trabajados sobre la programación, cada uno de los programas de la emisora cuenta con un *blog* dentro de la página de Metro. En este lugar se pueden encontrar tanto audios como videos -en menor cantidad de ocasiones- de las principales secciones y notas de la programación. Cada *blog* publica un promedio de entre dos y cinco notas diarias con recortes del aire. Cada uno de los programas tiene una cantidad y un ritmo de actualización diferente. La variedad de los tipos de contenidos desprogramados hace que convivan piezas de hasta una hora de duración con otras menores a los cinco minutos. Dentro del primer bloque se pueden encontrar principalmente entrevistas. Con una duración intermedia (entre 20 y 25 minutos), se encuentran las participaciones de los columnistas de los programas. Por debajo de ese tiempo se publican pequeñas situaciones o acontecimientos de los programas (una canción, un chiste, un micro-relato, un llamado telefónico o una sección). En dos de los cuatro principales programas de la emisora -que cubren diariamente la programación entre las 6 am y las 8 pm- insertan autopromociones antes y después de la reproducción de estas piezas.

Las notas que refieren a recortes de la programación cuentan con un desarrollo textual acotado a un título y una breve descripción introductoria sobre el corte presentado. Además, todas tienen una imagen sobre el columnista, entrevistado o miembro del equipo que par-

ticipa en la pieza. En caso de ser posible, estas notas utilizan recursos hipertextuales para redirigir a información complementaria o mostrar contenidos de redes sociales (Instagram, principalmente).

Por último, en relación a cómo utiliza Metro sus contenidos programados para su plataforma *web*, es necesario describir su estrategia hacia la música en vivo. Cada semana, entre uno y tres artistas pasan por el aire de la emisora y actúan en el estudio dedicado exclusivamente a *performances* musicales. Cuando esto sucede al aire de la emisora, se puede observar una transmisión en video por el *streaming* de la página, que habilita una opción de escuchar y otra para ver. Así, el tiempo en el que el artista es entrevistado dentro de este estudio y el desarrollo de su actuación en vivo puede ser visto en la *web*. Al desprogramarse, en la mayoría de las ocasiones estos contenidos son subidos en formato audiovisual. También se publican fotogalerías.

Del mismo modo, en algunos eventos en los que participa la emisora o alguno de sus programas que generalmente forman parte de estrategias comerciales -como el lanzamiento o la presentación de una marca de autos o de un festival musical-, también se realizan transmisiones especiales con video en vivo. En la página, una vez finalizado el evento se utilizan los contenidos audiovisuales para realizar una nota a modo de resumen de lo que fue la jornada. En relación a la estrategia hacia los contenidos en video, Adrián Montesanto, jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro (y de los otros medios del grupo), explicó lo siguiente:

> Nosotros tenemos la idea de que la radio es radio y la televisión es televisión. Si yo pongo una cámara dentro del estudio de radio para un piso normal de cuatro personas hablando, estoy televisando la radio; lo hacía Badía hace 30 años. Ahora, si yo le genero

un valor agregado, como puede llegar a ser un show de una banda dentro de un estudio, puede llegar a ser una pata más. A mí no me sirve de nada mostrarte al tipo que está haciendo un personaje con otra voz. Ni la cara de un comunicador que está contando algo serio, pero puede estar haciendo otra cosa con la computadora porque tiene la capacidad de hacerlo. Me parece que resta. Entonces, las cámaras se ponen cuando hay momentos que lo piden[56].

Sebastián Levy es uno de los dos integrantes del equipo audiovisual del grupo de medios que maneja a Metro. Tras haber trabajado para otros medios y plataformas, televisión y publicidad, explicó las particularidades de hacer video para una radio, así como también el lugar que ocupa lo audiovisual en la planificación de los contenidos.

Acá está creciendo mucho la demanda audiovisual. Cuando empecé a trabajar para las radios siempre fuimos dos, y la cantidad de laburo va creciendo exponencialmente mes a mes. Cada vez se va tomando más en cuenta y se piden más cosas. Antes era más accesorio, pero va tomando importancia. No deja de ser accesorio igual. La principal particularidad que veo es que la mayor parte de las cosas que hacemos son requerimientos de la parte comercial o de las autoridades de la radio. No siempre tiene el visto bueno o el requerimiento de los conductores o la parte artística. Eso complica a veces, porque no a todos les gusta salir en cámara. A la gente que hace radio le gusta hacer radio y que no lo vean, tiene cierta relajación en no exponer su imagen. Esa es una diferencia, cuando labu-

[56] Entrevista a Adrián Montesanto, jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

rás en tele todo el mundo lo tiene en cuenta. Saben que se tienen que parar en un lugar especial o mirar hacia ahí, por ejemplo[57].

En el objetivo de la gestión de los contenidos y del sitio de Metro en general se encuentra la idea de desligar a la *web* de la radio. Esto es, que la publicación de contenidos refuerce la imagen de marca de la emisora, pero que no se trate de "la página de la radio" sino de "la página de Metro". Este objetivo de prima es buscado a través de la publicación de diferentes notas, videos y fotogalerías, principalmente, que trabajan sobre una agenda de temas relacionados a la imagen-marca.

De las visitas al sitio, un 45 % escucha la radio y el resto mira las notas. Esto también está dado porque empezó a cortarse esto de entrar siempre al mismo sitio para informarse o enterarse de cosas. Hay una actitud más relajada a través de las redes sociales, de ir a distintos lugares sin importar concretamente dónde estoy. Eso también te da mucha cintura a la hora de poder llevar nueva gente a la radio. De pronto vos llevás a personas que no escuchan la radio, les mostrás el contenido y por ahí traccionás un nuevo oyente. Es más difícil que pase al revés. (...) Creo que las únicas ventajas de la radio son las figuras que puede llegar a tener. Marca y figuras, porque después en digital podés hacer lo que quieras. Ahora, si tenés cautivo bajo el paraguas de tu marca a las figuras, ya tenés un diferencial comercial y de audiencia que el de enfrente no lo puede hacer[58].

---

[57]Entrevista a Sebastián Levy, productor y operador de video en Radio Metro, realizada el 21 de julio de 2017.

[58]*Ibidem*.

De acuerdo a esta estrategia de desligar a "Metro" de una marca puramente radiofónica, la *web* publica notas y contenidos ligados a temáticas como moda, cultura pop, bloopers, tecnología, música (con agenda de artistas ligados a la emisora), ciencia. Estas notas tienen desarrollos textuales breves -de cinco o seis párrafos, las más extensas- y buscan un impacto en el lector para traccionar el click. Esto es realizado a través de noticias virales o formas de titular como "Mirá el momento en el cual..." o "No te pierdas el último adelanto de la serie...". Además, buena parte de las notas introducen o presentan un contenido que finaliza en alguna de las otras *webs* del grupo -Pulso Urbano, generalmente-.

En esta *web* fueron encontrados otros tres tipos de contenido. El primero está ligado a videos, principalmente musicales, que se ofrecen como noticias. Sin embargo, esta sección está desactualizada y muchos *links* **a** videos no pueden ser abiertos. El segundo es la oferta de un listado de cinco canciones para reproducirlas dentro de los *blogs* de los programas. Se trata de una lista de temas patrocinada por una marca de autos. El tercero son las noticias destacadas de la *home*, que trabajan sobre eventos auspiciados por la marca-radio o en los que participa. Como se verá en el apartado de comercialización, se trata de publinotas, espacios vendidos a marcas que desean destacarse con distintos tipos de contenidos en la *web*.

3.9.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La página de Metro cuenta con la particularidad de tener una página de inicio previa a la *home*, que es utilizada habitualmente como espacio de autopromoción -se publica la foto de los conductores de los cuatro principales programas de la emisora y sus horarios de emisión-, aunque en algunos tramos también se utiliza como espacio publicitario.

Una vez en la página de inicio de la emisora, en la parte superior hay un espacio que indica qué programa está en vivo, da la posibilidad de escucharlo y de dirigirse a su *blog* junto a un mail de la producción del programa. Al lado se ubica un espacio publicitario que generalmente sirve de autopromoción de otros sitios de la empresa (El Federal, Revista Bacanal o Pulso Urbano). A continuación, una barra con un botón para ver la programación semanal de la radio, otro para registrarse en el sitio (no funciona), otro para ingresar como usuario registrado o a través de Facebook o Twitter (ninguno funciona).

Entre medio de dos *banners* de autopromoción -uno con el logo fijo de la emisora y otro dinámico, con los perfiles de Facebook y Twitter-, se encuentra la barra de menú principal. Allí están, además del buscador de notas por término, botones que redirigen a las siguientes secciones:

- "Metro Data": notas escritas, videos y audios de eventos sucedidos o anunciados en la programación;
- "Music UpDate": información sobre lanzamientos, novedades o particularidades de los artistas más programados en la emisora;
- "*Blogs*": ofrece acceso a los *blogs* de los siete principales programas de la emisora que tienen contenido que ofrecer por fuera del aire, no son musicales;
- "Videos": esta sección está desactualizada, y ninguno de los videos allí publicados puede reproducirse;
- "Extra data": es la sección con mayor cantidad de contenido, ya que reúne todas las producciones realizadas o publicadas exclusivamente para la *web*. A modo de menú desplegable se ofrecen nueve mini-secciones o formas de tematizar las notas allí publicadas ("Ok Computer", "Mondo Bizarro", "Coffee and

TV", "Play the game", "Animals", "Art and PH", "Space Oddity", "S.C.I.E.N.C.E." y "Common people").

Por debajo de esta barra se encuentra un espacio que presenta siete notas principales (generalmente publinotas), que rotan cada cinco segundos. Luego de este espacio se ubican espacios para presentar los últimos contenidos de cada una de las secciones del menú principal, menos de "*Blogs*". A la derecha de estas notas se encuentra una columna con espacios de autopromoción de la propia radio o de otros sitios del grupo. A continuación, se encuentra un espacio que ofrece ver cuáles son las últimas noticias publicadas, cuáles las más leídas y cuáles las más votadas por los usuarios.

En la parte más inferior de la página se pueden encontrar los inicios de los perfiles oficiales de la emisora en Facebook y en Twitter, así como también una barra de acceso a las principales secciones (se suman "Contacto", "Metro Makers" -con información sobre el *staff*-, "Radio en vivo", "Publicidad") y el listado completo de los *blogs* de los programas. Sobre el cierre, ubica la información institucional y dos botones para acceder, nuevamente, a las redes sociales de la radio.

Esta *web* cuenta con, al menos, dos particularidades al momento de su organización. La primera es que la reproducción del *streaming* en vivo se realiza, luego de presionar alguno de los botones que lo habilitan, en una ventana paralela. Esta ventana tiene un gran espacio publicitario en la parte superior que se acompaña, a su derecha, del *player* de *streaming* de audio, de las últimas dos noticias publicadas en la *web* y de la posibilidad de *twittear* que se está escuchando la radio con un *hashtag* propuesto por cada programa. Además, debajo de este espacio principal se encuentra otro donde se pueden ver las últimas

publicaciones de los perfiles oficiales en las principales redes sociales (Facebook, Twitter, Google+), aunque es habitual que este aplicativo no funcione correctamente.

La segunda particularidad para destacar de la *web* de Metro es la utilización del formato *blog* para trabajar los contenidos de los programas del aire de la radio. En estos espacios no solo se pueden encontrar los recortes del vivo a disposición del usuario, sino también las cuentas oficiales en Facebook y Twitter de cada uno de los programas. Estos espacios replican y organizan los cortes de acuerdo a las secciones del programa. Además, publican datos de contacto con la producción, información sobre el *staff*.

La *web* de Metro es, dentro de las analizadas, la que más vías de participación e interactividad propone con sus usuarios. Al mismo tiempo, les ofrece una amplia diversidad de formas de acceder a los contenidos y diferentes formatos de ellos.

Al usuario interesado en los contenidos de la radio, en general le ofrece el punto de entrada de "Metro Data" en la *home.* Sin embargo, para los seguidores o fanáticos de un solo programa, la *web* establece *blogs* para cada uno de estos, donde sus oyentes pueden encontrar mucho más material. Los contenidos disponibles en videos pueden ser consumidos en ese formato o solo en versión audio. También se ofrece la posibilidad, al fanático o seguidor de un programa, de suscribirse a un *feed RSS* para que, a través de una aplicación en su *smartphone* o en su PC, se le descarguen automáticamente los contenidos o se le avise cuando está disponible un nuevo material.

Por otro lado, Metro permite compartir las notas a través de tres redes sociales: Twitter, Google+ y Facebook. Las notas pueden ser vo-

tadas (y así se forma el *ranking* antes mencionado) por los lectores y usuarios, así como también se les puede poner "Me gusta" en Facebook a través de la *web*.

Como se dijo al comienzo de este apartado, una de las principales innovaciones de este sitio está relacionada con la forma de habilitar la participación de los usuarios y sus comentarios. Para esto, Metro utiliza en su *web* una plataforma llamada "Disqus", que crea temas en formato foros y le permite al visitante generarse un usuario y comentar cada una de las notas, así como también ver cuáles fueron las últimas notas comentadas para fomentar la discusión. Además, los usuarios pueden responder a comentarios de terceros y valorarlos positiva o negativamente. Algunos programas utilizan sus *blogs* para realizar concursos que implican resolver una consigna en un comentario al final de una entrada del sitio.

La *web* de Metro también ofrece una amplia variedad de información de contacto e institucional, aunque no proporciona ningún tipo de información de servicio (tránsito, temperatura, agenda cultural, etcétera). Además de la programación diaria y semanal, cada uno de los *blogs* ofrece información sobre el *staff* (integrantes de la mesa del programa, de la operación técnica y de la producción) y de contacto con la producción a través de mails, mensajes de texto, mensajes de Whatsapp y Telegram.

En la *home* del sitio, además de la información más clásica como la dirección, el código postal de la emisora y el nombre de la sociedad titular de la licencia, se pueden encontrar datos de contacto con los departamos de publicidad y sobre el *staff* de dirección y administración de la emisora (director artístico, comercial, digital, jefe de redacción, director general, de marketing, de recursos humanos, etcétera).

3.9.3. Comercialización y equipo web

Los espacios publicitarios de la *web* de Metro son variados, en especial para los formatos tradicionales o *banners.* Sin embargo, la mayoría de ellos son explotados para autopromoción de sitios y marcas del grupo propietario de la emisora. Juan Ignacio Saredo es el jefe de Negocios Digitales de la radio y explicó cómo evolucionó la perspectiva de la empresa en relación a la posibilidad de generar ingresos y destinar recursos hacia la plataforma *web.*

> Al principio no se le daba importancia por desconocimiento, por foco de negocio. Había un montón de items que no hacían de internet algo prioritario o interesante. Pero con el volumen que fue teniendo el eje *online* para las radios que fueron nuestros primeros sitios, se le empezó a poner un poco de cabeza. Nos costó mucho monetizar desde un principio, porque por lo general eran pautas que venían desde el *offline*; todos te decían "Bueno, bonificámelo". En un momento se hizo eso. En otro se hizo un quiebre, nos dimos cuenta de que teníamos con qué: marcas, caras, contenidos, sitios que nos parecían interesantes; creímos que había un camino para recorrer desde cero porque no teníamos experiencia. (...) Al principio, entre Metro, Rock & Pop y Blue teníamos tres formatos diferentes. Entonces, pedirle a una agencia pauta para una página, un presupuesto chico y, que te mande tres *banners* distintos era una locura. (...) Una de las fases de rediseño implicó unir los sitios comercialmente para que un *banner* pueda ser mostrado en todos los sitios. (...) Quizá para hacerlo más práctico y sencillo. Nos pasaba que en radio vos no podés tener un tarifario único, ni siquiera por programa. Cada uno tiene su audiencia, no es lo mismo si el *spot* lo escuchan diez que cien. En digital no es tan así, porque vos la impre-

> sión la entregás independientemente de la cantidad de usuarios únicos. Yo te vendo la cantidad de veces que se muestra un *banner*, con lo cual yo te podía cobrar lo mismo en un sitio de más audiencia que en uno de menos. Eso hizo un quiebre en nuestra forma de pensar[59].

Este proceso de evolución de las páginas como plataformas y dispositivos publicitarios derivó en su estandarización para su negociación en conjunto. De esta forma, los *banners* o anuncios que se encuentran en la *web* de Metro también pueden encontrarse en otras del mismo grupo. La venta es en conjunto; de esta forma la estrategia es ganar en volumen de visitas de un grupo de sitios que segmentan y trabajan sobre el mismo rango de público. Incluso, de acuerdo a Saredo, la comercialización del sitio ha evolucionado y cuenta con auspiciantes que no provienen del aire de la emisora y que, luego de negociar con el departamento digital, no participan de la programación tradicional.

La comercialización actual de la *web* de Metro muestra, entonces, formatos publicitarios en *banners*, audios y videos *pre-rolls*, así como también publinotas y *blogs* auspiciados. No todos los *blogs* cuentan con auspicios. Además, uno de los principales espacios publicitarios se encuentra con un *banner* de gran tamaño que está al costado del reproductor del *streaming* en vivo. También hay formatos en video que, por lo general, se reproducen antes del *streaming* en vivo. Es posible que se realicen transmisiones especiales en video como parte de un acuerdo comercial con alguna de las marcas.

---

[59]Entrevista a Juan Ignacio Saredo, jefe de Negocios Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

> La división es: *banners* -dentro tenés lo más tradicional y lo no tan tradicional, que son formatos propios-, después tenés notas destacadas -eso sí es un laburo que hacemos nosotros, *más editorial con cobertura a hacer notas o con cámara para cubrir audiovisualmente el evento de la marca, muchas marcas no lo tienen pensado y vos le*s decís que les ponés una cámara, le hacés una nota al gerente de marketing y te destaco la nota en el sitio o los sitios y las disparamos por redes sociales, eso nos da mucho resultado-, después lo que es específicamente redes, donde hacemos muchas acciones. (...) También tenemos *pre-roll* de audio en el *streaming* de la radio, hace poco también cambiamos de proveedor que nos da algunas alternativas más de video. Por ejemplo, el sitio se corre y aparece el video, pero si vos lo cerrás, se vuelve a acomodar el sitio pero con un *background* de la marca. (...) Tenemos usuarios registrados a los que se les pregunta si quieren recibir información y periódicamente se hacen envíos de contenido (noticias destacadas, agenda de fin de semana), y después también comerciales[60].

De esta forma, y tal como contó Saredo, la elaboración de contenidos brandeados o marcarios forma parte no solo de la producción comercial del sitio, sino también de la artística. Estos contenidos toman la forma de publinotas que trabajan sobre coberturas audiovisuales o fotográficas de eventos (recitales, lanzamientos, presentaciones) de marcas que contratan y acuerdan con el departamento comercial ese tipo de publicidades. Así, notas escritas, concursos y videos integran estos contenidos marcarios, que son ubicados en un lugar central de la *home* de la *web*.

---

[60]*Ibidem*.

Otra característica del modelo comercial de Metro para su *web* tiene que ver con la ausencia de publicidad proveniente de agregadores o plataformas de tercerización como Google. La negativa a trabajar con este tipo de estrategia publicitaria fue explicada por Saredo, para quien implica un trabajo más arduo de venta y negociación con auspiciantes, pero mayores réditos en relación a los ingresos.

> En la selva *online* podés tener venta propia o tercerizada. Ahí el jugador Nº 1 es Google, que te dice: "C*árgame los tags*, los macros, y yo te liquido lo que sirvo ahí". Después tenés compra programática, que son empresas que te compran tu inventario, te piden que los conectes a tu inventario, a tu sitio: "Poneme este código en tus posiciones, que yo los vendo". Con respecto a ese tipo de jugadores, por haber empezado más tarde y haber entendido cómo se movían, en cuanto vimos que podíamos conseguir mucho más por cuenta propia lo único que tenemos en el sitio es Google y ExChange para IP exterior únicamente, puntos donde no tenemos fuerza de venta, es muy delegable. Para todo lo local tienen que venir y hablar con nosotros. Eso nos hizo un camino mucho más largo, mucho más duro, porque con ellos no haría falta que estuviera yo, pero perdés control sobre tu producto[61].

De acuerdo a la producción de contenidos y el nivel de comercialización de la *web* de Metro, la redacción y equipo digital de la emisora (compartido con otros sitios) son diversos. Montesanto destacó la importancia de un equipo de producción que, si bien trabaja para distintos sitios, únicamente lo hace pensando en el *online*.

[61] *Ibidem*.

> Como nosotros somos un departamento exclusivamente digital, tenemos un equipo audiovisual, otro de diseño, hay periodistas, todos trabajando para eso. Sí, todos trabajan con la cabeza de grupo, ninguno hace nada solo. Pueden trabajar para todos los productos, que funciona perfecto[62].

Levy, productor de video, señaló que para la producción audiovisual la empresa cuenta con dos personas estables que se encargan de cubrir todas las funciones cuando las transmisiones se realizan desde el estudio de aire. Sin embargo, cuando el video se toma dentro del estudio musical o en exteriores, se tercerizan algunas tareas de acuerdo al tamaño del evento y la duración de la transmisión.

> En el estudio tenemos dos cámaras fijas, robóticas, por una cuestión de presupuesto. Cuando filmamos en el Ceratti sí traemos camarógrafos de afuera. En esos casos nosotros estamos desde el control manejando el *switcher*, tirando la gráfica, y alguien viene a filmar. En el estudio radial pusimos cámaras robóticas para que no haga falta traer un camarógrafo, y nosotros poder manejarlas con un *joystick* desde la consola. Es muy práctico, porque tenés la posibilidad de salir de un segundo al otro. (...) Estéticamente no es lo ideal, siempre es más lindo tener un cámara. Sobre todo por una cuestión de angulación; a veces parecen cámaras de seguridad, están colgadas de arriba. (...) Uno entiende que por más que uno reniegue, esto no deja de ser una radio, y lo audiovisual es un complemento. (...) Cambia mucho si es vivo o se graba para subir en la

[62]Entrevista a Adrián Montesanto, jefe de Contenidos Digitales de Radio Metro, realizada el 8 de abril de 2016.

semana con tiempo que después se edita. Cuando es un vivo en el estudio musical está bastante pautado, es siempre igual. Se traen dos camarógrafos de afuera, una cámara fija nuestra en un trípode y nosotros *switcheamos* desde el control. Cuando es algo afuera, ahí ya se contrata directamente un servicio de *streaming* externo. Viene una productora con sus cámaras, camarógrafos, y nosotros estamos más controlando que produciendo. Hacemos supervisión para ver que todo salga como queremos o tomar alguna decisión en el vivo, pero se terceriza todo[63].

De esta forma, el equipo audiovisual tiene versatilidad al momento de la producción, que se amplía con aportes tercerizados. La redacción *web* de Metro cuenta con dos personas que comparten lugar de trabajo con redactores de otros sitios (FM Blue, Revista Bacanal, etcétera), pero trabajan exclusivamente para la radio. El equipo audiovisual trabaja para todos los proyectos digitales, mientras que los soportes de programación y diseño de las *webs* también son compartidos. Por último, cada uno de los *staffs* de los programas cuenta con una persona que se encarga de gestionar el *blog* y las redes sociales propias.

3.10. Vorterix

3.10.1 Contenidos

La primera y más importante de las particularidades de Vorterix en materia de contenidos, tanto de los que se desprenden de su programación como los exclusivos para la *web*, es su apuesta por lo audiovisual.

[63]Entrevista a Sebastián Levy, productor y operador de video en Radio Metro, realizada el 21 de julio de 2017.

Las 24 horas del aire de la emisora están cubiertas con un *streaming* de video, que genera un correlato en imagen de todo lo sucedido en materia sonora. Así, la *web* de Vorterix es la única que ofrece transmisión en vivo, tanto en sonido como audiovisual durante toda la programación.

Los contenidos del vivo, entonces, tienen una propuesta y un trabajo complementario en internet que responde a generar imágenes que los acompañen. Estas pueden ser producidas a través de las cámaras que forman parte de la infraestructura de cada uno de los estudios de Vorterix (uno de radio, otro de grabación musical, uno de televisión y el teatro), y también con producciones artísticas o periodísticas generadas por el equipo audiovisual o tomadas de terceros (como *videoclips* de las canciones programadas). Las transmisiones en video integran también fotografías (por lo general en entrevistas telefónicas) y otros *inputs* televisivos como zócalos y logos, entre otros *videographs*.

> Está bueno que el oyente, el netvidente le decimos nosotros, pueda elegir cuándo ver o no. Tratamos de tapar un poco la magia de la radio a veces, que no se vea cuando se hacen señas. Porque la radio también es eso, son las señas; mientras uno habla, otro habla con el control. Se trata de evitar mostrar eso. "Paño" se llama a imagen sin audio que los tape. Si está leyendo, queda mal y lo tapamos. Hay cosas que no sabés cómo ilustrarlas o no encontrás imágenes, porque te llegan en el momento. (...) En la tele todo está basado en las imágenes; acá pasa al revés. Está el sonido y nosotros tratamos de adaptarnos a eso. (...) Nos va informando, "Tenete esto". Además tenemos un *software* para hacer videos con fotos de forma rápida, de un minuto más o menos. Yo priorizo la calidad de las imágenes y obviamente no tenés alta calidad en algo que pasó rápido y lo tenés que sacar de internet, graba-

> ciones de celulares. (...) Se van buscando paños de los temas que va hablando el columnista. Ahí sí hay un laburo de pre-producción, donde nos comunicamos y vamos buscando las imágenes en la semana de lo que vaya a hablar. Ya tenés el material, salvo algo muy reciente. Muchas veces nos pasa que mencionan cosas que no nos avisaron y hablan de una foto o de un video, y no lo tenemos. Con el tiempo, eso se va puliendo[64].

Además de este trabajo en simultáneo a la programación -que implica, como se verá a continuación, el despliegue de un equipo de producción especial-, la *web* trabaja con la oferta a la carta de los principales contenidos del aire. Sin embargo, no es un detalle que estos recortes que pueden encontrarse son todos audiovisuales. Es decir, cuando un usuario de *vorterix.com* desea recuperar algún momento del aire de la radio, encuentra únicamente su versión en video. Fernando Cordara es el director de Contenidos Digitales de Vorterix, y explicó las ventajas y los conceptos de la empresa al momento de producir audiovisualmente los contenidos.

> Nosotros lo que tenemos es un desarrollo e inversión muy grande en esta comunicación audiovisual, que no es lo mismo que poner una camarita *web* en el estudio y empatarlo con el sonido de la radio. (...) Siendo Mario un personaje multimediático con mucha experiencia en televisión, radio e internet, la primera cuestión fue cuidar mucho la estética de lo que se iba a ver. No tener una sola cámara, de seguridad, y trabajarlo desde el punto de vista de pensar un estudio de TV mínimo, básico, con cuántas cámaras podemos poner, qué programas podemos usar para *switchear*. Hubo un

[64]Entrevista a Cristian Riutort, director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.

desarrollo de la idea artística y otra técnica. Hoy por hoy, la radio está usando un programa, la consola lo está usando, que tira video. Fue un programa que se creó específicamente para Vorterix y hoy se vende a otras radios. (...) Acá hubo un desarrollo tecnológico importante, tanto desde la puesta en escena, del armado del estudio (con croma, iluminación especial, micrófonos que no tapen)[65].

La presentación de estos recortes consiste en una breve descripción textual, pocas veces superior al párrafo, que ancla temática y espacialmente la pieza. Cordara explicó que los sucesivos cambios en el diseño de la *web* estuvieron basados en estudios del comportamiento de la audiencia. Esta información les demostró que la situación de acceso y consumo de los contenidos de la página se daba en situaciones de microocio (un viaje o, tal como mencionó en la entrevista, en el baño). De esta forma, la mejor estrategia para la introducción de estos contenidos está ligada a descripciones breves, que no demanden seguimientos complejos y que le habiliten al visitante elegir si ver o no el video presentado.

En un principio nos dimos cuenta de que había cierto tipo de contenidos textuales que no interesaban, los de más de cuatro párrafos quedaban en la nada. Siempre tuvimos como parámetro el hecho de que la gente lee este tipo de cosas en el baño; eso condiciona la extensión del contenido. No se dejaron de lado los escritos, porque funcionan muy bien. Cuando son este tipo de cosas la gente prefiere leer y después ver si le interesa lo que leyó antes que ver directamente un video. En lo que es notas, se concentró principal-

[65]Entrevista a Fernando Cordara, jefe de Contenidos Digitales de Vorterix, realizada el 7 de julio de 2017.

> mente en textos cortos, concisos, llamativos, que anclen el video, porque la gente no quiere ver un video de cinco minutos por un *gag* de cinco segundos. Eso se lo decimos directamente en el texto: "Acá vas a ver tal cosa, está buenísimo, no te lo pierdas". Casi el 15 o 20 % de la audiencia de Vorterix está ingresando a través de las redes sociales, de las notas, de los posteos en redes. Lo que más se postea en redes es la información escrita, en notas. Es un contenido que es simple, viral, y que nos permite redirigir el tráfico[66].

El criterio de selección de los contenidos que deben ser subidos a la *web* para ofrecer de forma desprogramada a las audiencias es amplio. Principal y especialmente, no pueden quedar afuera todas aquellas presentaciones musicales que se realizan en las distintas locaciones de la radio. Además, desde el punto de vista de Cordara la posibilidad de contar con piezas audiovisuales para desprogramar los contenidos del aire otorga una ventaja. Según su análisis, la capacidad de atención a un producto sonoro tiene un máximo de ocho minutos. Al ofrecer videos, estos pueden ser más largos, hasta de cuarenta minutos, porque implican otro tipo de contacto con el usuario que lo elige, y otro nivel de predisposición de este.

En materia de contenidos específicos y exclusivos para la *web*, Vorterix hace punta en la oferta de videos. Hay una amplia variedad de documentales, películas, recitales, cortos y micro-ficciones realizados por la emisora -o, más bien, productora- y también otros tantos elaborados por terceros. La página se transforma en un portal de contenido audiovisual a demanda con la radio-marca como cabecera, y ariete de

---

[66] *Ibidem*.

entrada a una amplia oferta de producciones independientes y propias sobre el mundo de la música y la cultura *pop*. Tal como lo definió Cordara, Vorterix es una *web* de esparcimiento que tiene como eje de su oferta la generación de contenidos exclusivos que focalizan en su idea de "Vorterix Media" como productora digital audiovisual.

> Hay una cuestión: los contenidos musicales hoy por hoy son exclusivos pero al mismo tiempo no, porque los tenemos todos, incluso los vivos. Tocan en la radio y después se van a otra. La estrategia, hoy por hoy, es crear los contenidos específicos, tener los documentales de rock que tenemos, y ese tipo de desarrollo es exclusivo para la página. No solo ir a cubrir cosas que después podés tener semi replicado en otro lado. Eso lo que hace es generarnos mucho más caudal de contenidos en la página. Hay que ver siempre la justificación de trabajo invertido y resultado[67].

Dentro de las producciones propias específicas, se pueden encontrar documentales sobre distintas personalidades del mundo del rock nacional, así como también otros sobre fenómenos satelitales al mundo de la música (recitales, *fans*, por ejemplo). Toda la oferta de recitales fue producida y transmitida por la empresa. Tanto las *performances* en los estudios de la radio como los recitales del Teatro Vorterix y los festivales transmitidos por la radio se encuentran disponibles a demanda en la *web*.

En materia de producciones de terceros, el principal aporte se registra en la sección de cine y de documentales, donde directores independientes ofrecen sus trabajos. Esta oferta no implica una relación comercial ni monetaria entre los directores y la emisora.

---

[67] *Ibidem*.

Un último aspecto de la oferta de contenidos exclusivos para la *web* es la generación de noticias sobre el mundo de la música. Estas notas son generadas sobre la base de publicaciones de portales, generalmente extranjeros, cuando los temas están relacionados a músicos internacionales. En el ámbito local y nacional, las notas son producidas por la redacción del sitio.

> La principal agenda es comunicar lo que está pasando en la radio y en el mundo a nivel musical, de la agenda musical de la radio. Hay una decisión editorial de no meternos en política, religión, etcétera (...) Me parece que hay otros lugares mucho más específicos y especializados para leer sobre eso. Lo nuestro es entretenimiento, cultura *pop*, música, animación, películas, videojuegos, *comics*. Es una página de esparcimiento[68].

Por fuera de los contenidos exclusivos o de los desprogramados para la *web* está la oferta musical. En la sección “Vorterix Ranking” se encuentra la lista de treinta canciones, que además de ser votadas pueden ser escuchadas. En esta sección se puede acceder a la versión completa de la emisión del programa semanal que muestra el *ranking*. Es el único programa que se ofrece de forma completa para su consumo, por fuera de la emisión en directo.

3.10.2. Organización, interactividad selectiva, participación y servicios

La *web* de Vorterix también es rupturista en la organización y presentación de su página. Al igual que en el caso de CienRadios, el portal principal y su *home* están dedicados y trabajados de forma tal que buscan presentar una marca que se desmarque de la industria radiofónica. No en un

---

[68] *Ibidem*.

sentido completo, pero sí en la muestra de una oferta que va más allá de los contenidos programados. Con ese objetivo se organiza su presentación.

En la parte superior de la *home* se encuentra una escueta barra de menú que da acceso a otro menú desplegable con la lista de programas que componen la grilla tradicional, la indicación de cuál es el programa que se encuentra en vivo y la posibilidad de elegir el *streaming* de video o de audio. Sin embargo, corresponde señalar que la opción de video es la que se reproduce en forma preestablecida. Solo se cambia a la versión sonora cuando el usuario lo desea.

El marco superior de la *home* se completa con una barra buscadora por término, un espacio para publicidades -muchas veces utilizado para autopromoción- y el *streaming* de video que ocupa más de la mitad de la pantalla. En relación a esta decisión de diseño de la página, Cordara explicó lo siguiente:

> Lo estuvimos viendo y hubo muchos análisis de cómo seguir adelante, si poner el video opcional o no. Pero eso es matar el corazón de lo que fue el diferencial de Vorterix. Porque lo otro lo hace cualquier radio. Acá tenés que entrar y ver la radio, por eso está tan grande, por eso no está en otra pantalla. (...) La última versión tiene un gran desarrollo de contenidos audiovisuales, tirando a Netflix en cuanto a la presentación. En el estilo comunicacional de cualquier otro *on demand*, pero simplemente porque este año y el pasado la apuesta fue subirles no solo a lo que eran las transmisiones en vivo sino ofrecer contenidos diferenciales que no estuvieran en la radio. Que mostraran completamente la marca[69].

[69] *Ibidem.*

Como describe Cordara, en su último rediseño la web de Vorterix presenta una organización que favorece a los contenidos audiovisuales a demanda. Por debajo del *streaming* de video en vivo se puede encontrar una sección que ofrece nueve noticias o entradas destacadas -tres principales, con mayor tamaño que las otras-.

Por debajo de esta sección de noticias se encuentran siete filas que presentan distintos tipos de contenidos en video.

En primer lugar están los "Destacados", que son contenidos encarados por Mario Pergolini, o los últimos materiales publicados. Luego se encuentran las transmisiones de los recitales en el teatro Vorterix. Le sigue una sección de "Exclusivos", con participaciones de columnistas de los programas hasta secciones de ficción dentro de ellos. Continúa "La Spinetta" con todos los shows desarrollados en el estudio de grabación musical. Por debajo se encuentra "Festivales", que también muestra recitales, pero desarrollados por fuera del ámbito Vorterix. "Documentales" y "Películas" son las secciones que ofrecen contenido específicamente generado o agregado para la *web*. Aquí se encuentran producciones propias y de terceros, entremezcladas. La última sección es "Flip Zone TV", que muestra algunas ficciones y otros formatos de noticias sobre cultura *pop* realizados por un canal de Web TV ajeno a la plataforma Vorterix.

En el cierre de la home se puede encontrar información institucional y de contacto. Una de las principales innovaciones de este sitio es que la radio y sus contenidos tienen una sección específica, apartada de la home principal en formato *blog*. Allí se pueden encontrar todas las notas y entradas sobre acontecimientos de la programación, así como también noticias del mundo de la música nacional e internacional. El formato *blog* permite filtrar los contenidos de acuerdo al programa que se

quiera buscar, doce en total. Además, a diferencia del sitio principal, al abrirse esta página la radio se reproduce en un streaming sonoro, y es el usuario el que debe cambiar al modo audiovisual, si lo desea. Un último aspecto para resaltar es que presenta espacios para publicidades más "naturales" o parecidas al de las otras *webs* analizadas, ya que las notas se ofrecen en lista vertical que se extiende de forma indefinida mientras el usuario desciende en su navegación. A la derecha de este espacio se encuentra una columna reservada especial y exclusivamente a banners comercializados o de autopromoción -recitales, eventos, lanzamientos-.

Así como la página de Vorterix presenta novedades en materia de producción, oferta y organización de los contenidos, es destacable su falta de puntos de contacto con la audiencia (a través de la *web*). Ninguna de las notas puede ser comentada, aunque sí puede ser replicada y compartida en Facebook y Twitter. El mayor nivel de participación del usuario se da en la sección "Vorterix Ranking", donde los visitantes pueden votar sus canciones preferidas para hacerlas subir, o ingresar en el listado de veinte canciones más requeridas.

Es destacable que tanto en la oferta de recitales (en estudio, en el teatro o en festivales) así como para secciones, columnas e incluso para series ficcionales, Vorterix ofrece al usuario elegir qué tema escuchar (en el caso de shows), qué día escuchar (para secciones y columnas) o qué capítulo reproducir (para series). En este sentido, el funcionamiento de la *web* es intuitivo y muy similar, en cuanto a la navegabilidad y el nivel de autoprogramación, a una plataforma de *video on demand* tradicional.

La *web* tampoco ofrece "información-servicio", como podría ser la agenda de shows del teatro Vorterix que forma parte de la marca. No se encuentra una grilla de la programación, así como tampoco infor-

mación sobre los equipos que los producen ni sus horarios (únicamente se indica cuándo comienza y termina el programa en curso).

Por último, los datos de contacto son la dirección de la emisora, una cuenta de mail y una línea telefónica, mientras que no se ofrece información sobre la propiedad de la emisora ni su estructura gerencial.

3.10.3. Comercialización y equipo web

La página de Vorterix es, dentro de las analizadas, una de las que menores espacios publicitarios presenta en su *home* y en la *web* en general. El video *pre-roll* y una posición de *banner* cuadrado en la parte superior de la portada son los formatos principales que se complementan con *banners* verticales y otros cuadrados al interior del *blog* de la radio, donde se encuentran desarrollos textuales y notas sobre la programación. También hay, aunque menos asiduamente, formatos más interactivos, como videos cortinillas que cubren toda la pantalla y se reducen, una vez transcurridos algunos segundos, a una posición lateral. Según Analía Tiévoli, directora comercial de Vorterix, y José Dotro, gerente comercial, los formatos en video son los que más y mejor funcionan para las plataformas digitales.

Más allá de esto, la principal apuesta de Vorterix está en la generación de contenidos marcarios o patrocinados. ¿Qué son los contenidos marcarios y cómo se producen? Tiévoli lo explicó de la siguiente forma:

> Hoy el usuario te consume por donde quiere y cuando quiere. Las marcas tienen que tener la forma de llegar de esa manera a sus consumidores. Ya no es solamente poniendo tres o cuatro comerciales en *prime-time* de televisión, porque al público de 18 a 24 no lo encontrás, de 25 a 35 un poco más. (...) Necesitan otras herramientas. Dentro de esas herramientas y estrategias está el micro-

video, porque tenés un montón de gente consumiendo video en el teléfono[70].

De esta forma, Vorterix se mete en el plano comercial de la generación de contenidos con y para el anunciante. Es decir, ideas de desarrollo de producciones que provienen de una marca o contenidos propios, a los que les buscan marcas interesadas en relacionarse. En ese nivel de negocio, tanto Tiévoli como Dotro coincidieron en la ventaja competitiva de Vorterix en el mercado digital, por tener la infraestructura, la tecnología y los conocimientos necesarios para generar ingresos a través del desarrollo de ideas, de su producción, su edición y su distribución.

> Nosotros podemos generar un contenido junto con el anunciante. Contenido vinculante del medio, que nazca desde las entrañas artísticas de Vorterix y eso se disemine por todas las plataformas de manera mucho más natural. (...) La realidad es que cada vez más las campañas que cruzan los distintos medios y de contenido son las que más están creciendo. Ahí es donde más tenés para crecer, para brindarle al anunciante otros servicios. Ya no solamente la parte de medio, de segundo de aire, de impresión de *banner* o el posteo en redes, sino también desde la producción e idea de ese contenido. Cámaras, locaciones, sonido, iluminación, postproducción, edición, un servicio nuevo, de generador de contenido que quizá se lo hubiese llevado una agencia o una productora. Ese negocio está creciendo a buen ritmo[71].

---

[70]Entrevista a Analía Tiévoli, directora comercial de Vorterix, realizada el 26 de julio de 2017.

[71]Entrevista a José Dotro, gerente comercial de Vorterix, realizada el 25 de julio de 2017.

En este nivel, Vorterix muestra algunos ejemplos claros, como la presentación de nuevos productos de marcas asociadas a la emisora, como Ford[72], o también la generación de concursos musicales desarrollados en el teatro homónimo, con la presencia de una gran banda y contenido para las distintas pantallas, como fue el caso de Kit Kat[73].

Más allá de la innovación en estos aspectos, Tiévoli explicó que, en el momento del armado del proyecto y de la recaudación de los primeros fondos comerciales para su lanzamiento, fueron fundamentales los aportes provenientes de la tanda publicitaria tradicional y el apoyo de grandes marcas que acompañan a Mario Pergolini en toda su carrera mediática. Y resaltó la importancia del acompañamiento de estos grandes actores para el éxito de la propuesta propia en el mercado publicitario y la transformación de este.

> El fondeo, los primeros ingresos, teníamos que traerlos del lugar más conocido por el mercado. Básicamente la disrupción estuvo en empezar a vender un concepto multiplataforma y de *streaming* en vivo, cuando casi nadie sabía cómo era. Por lo tanto, la estrategia comercial fue siguiendo la estrategia de producto. Lo empezamos a mostrar con marcas emblemáticas que siguieron la carrera de Mario y entendieron que había un más allá en el proyecto Vorterix. Esas marcas nos permitieron mostrar activaciones en todas las plataformas. (...) Lo que yo percibo como mayor cambio es que antes nos

---

[72]Para ver más sobre este contenido marcario y sus transmisión especial, visitar el siguiente link: www.vorterix.com/273-forddesinghall

[73]Para ver más sobre este contenido marcario y sus transmisión especial, visitar el siguiente link: www.vorterix.com/282-airbag_en_vivo_en_el_teatrovorterix

enfocábamos en el *rating* y en lo cualitativo de los conductores que tenías por un PNT. Hoy el foco está puesto en qu*é audiencias tenés para ofrecer;* lo demás también suma. No es lo mismo tener a Mario que no. El cambio de foco es lo fundamental, lo que en la venta y comercialización cambió a partir de la irrupción de internet. Entender quién está del otro lado y que tu eje de venta es esa audiencia[74].

Dotro, por otro lado, destacó que aún hoy la publicidad de radio en aire sigue siendo la "vaca lechera" de la empresa. Además, explicó que Vorterix comenzó a tercerizar posiciones publicitarias para venta programática, y que una de las principales estrategias desarrolladas para desmarcarse de la idea de "*web* de una radio" al momento de la comercialización fue la generación de contenidos específicos.

Eso puede pasar en otros medios, porque las *webs* en otros medios son órganos más específicos de esos medios. Es más: como un producto y no algo separado. Calculo que puede llegar a venir por ese lado. Quizá también por una estrategia errónea de haber bonificado el sitio para vender un segundo de radio, una página de un diario; quizás eso le jugó en contra al momento de revertir esa situación y que no te la vean como la página de tu radio. Quizá también porque el contenido que está en la página no es más que algo que pasa en la radio. Nosotros en Vorterix tenemos muchas cosas que podés ver y leer que no suceden en la radio, y exclusivamente pensadas para *web*[75].

---

[74]Entrevista a Analía Tiévoli, directora comercial de Vorterix, realizada el 26 de julio de 2017.

[75] Entrevista a José Dotro, gerente comercial de Vorterix, realizada el 25 de julio de 2017.

En relación al equipo comercial, Dotro señaló que en un plantel de diez personas -entre gerencia, ejecutivos, carga y marketing- hay una que se dedica especial y únicamente a digital, porque las agencias de medios y muchos grandes anunciantes no tienen equipos multiplataformas, como maneja Vorterix, sino sectores únicamente digitales o únicamente de radio.

El equipo de producción de contenidos de Vorterix cuenta con algunas características que no se encuentran en otros casos analizados. Es el caso del equipo de producción audiovisual que está compuesto por doce personas, entre técnicos, operadores, directores, *switchers* y editores. Riutort explica las funciones que cumplen estas personas:

> Está dividido por los operadores de video, los directores de cámara, que es un operador que es director (es mucho más amplio que director: es mejor, tiene muchas cosas a cargo, no tiene asistente, es el encargado de buscar imágenes). (...) Después están los que arman diseños 3D, los cromas, los institucionales, la artística con video de todo Vorterix. Después hay dos personas que se encargan siempre, además de otras cosas, todos hacemos un poco, de estar con los shows. (...) El sistema que tiene Vorterix implica que el operador de audio puede manejar audio y video, pero no puede estar en el *switcher*. *Sí o sí* tiene que haber una persona que elija si sale el video que dispara el operador de audio o las cámaras del piso. (...) Hay chicos de técnica de video también por si se rompen cosas, arman presupuestos, buscan repuestos; si hay transmisiones en vivo ellos arman todo lo que se necesita; si no lo tenemos, lo alquilan. Lo mismo para audio, también hay técnicos y también para *streaming*[76].

[76]Entrevista a Cristian Riutort, director de Cámaras de Vorterix, realizada el 29 de abril de 2016.

Este equipo se completa, finalmente, con la redacción digital al mando de Fernando Cordara, quien explicó que cuenta con cinco productores *web* que cubren dieciocho horas de programación (la jornada comienza a las 6 a.m.), con cortes y publicaciones específicos de los ciclos del aire. Luego hay dos redactores/productores que trabajan en la búsqueda y redacción de notas de agenda musical para el sitio. Cada uno de estos productores, tanto los que trabajan sobre la programación como los de agenda musical, publican las notas en las redes sociales. Además, el equipo se completa con diseñadores y programadores que cumplen la función de mejorar la "experiencia del usuario" y armar micrositios para eventos o marcas.

| CAPÍTULO 4 |

Análisis y comparación de las estrategias

Este apartado tiene por objetivo realizar una comparación y una clasificación de las distintas estrategias de las radios analizadas en sus páginas *web*. De esta forma se analizan las propuestas de contenidos -con diferenciación para el tratamiento de la programación de aire y para la producción de piezas exclusivas para la *web*-; las de organización, interactividad e información complementaria o de servicio; las estrategias de comercialización y de generación de ingresos a través de esta plataforma, y, por último, los recursos humanos puestos al servicio del proyecto *web* -tanto para contenidos como para comercial-.

En cada uno de los apartados que trabajan los distintos aspectos que se han de comparar, se diferencian las emisoras AM -Cienradios (Mitre), La Red, Nacional, Continental, Del Plata y MinutoUno (por Radio 10)- de las FM -CienRadios (La 100), Disney, Metro, Vorterix y Aspen-. Esto es así porque se buscan rasgos comunes que caractericen a estos dos grupos de emisoras, ya que cuentan con públicos y contenidos diferenciados entre sí.

Finalmente, este capítulo del trabajo propone una clasificación según niveles de respuestas o tipos de modelos de negocios que distingan a las emisoras.

4.1. Estrategias de contenidos de la programación

4.1.1. Radios AM

El trabajo con los contenidos del aire de las emisoras de AM puede ser analizado con una doble vara: la desprogramación y el trabajo multimedia. Con la primera se busca medir la forma en la cual la radio ofrece sus productos fuera de la programación y de qué tipo son. Con la segunda se intenta describir los lenguajes utilizados para comunicar esos contenidos y si se aprovechan las capacidades que, en este sentido, ofrece internet.

Antes de comenzar a describir las diferentes estrategias se excluye, de aquí en más, a MinutoUno, que no ofrece ningún tipo de contenido ni de servicio sobre las radios que forman parte del Grupo Indalo (Mega, Vale, Pop y Radio Diez), salvo su programación en directo.

Todas las emisoras ofrecen recortes sonoros de su programación, con diferentes intensidades de actualización. Continental y Nacional son las que más cantidad de recortes suben, con mayor variedad de tipos de contenido y con mayor cobertura a lo largo de toda la programación. Además, estas dos emisoras son las únicas que ofrecen las ediciones completas de los programas en un archivo sonoro propio. También son las únicas que permiten descargar los audios: en el caso de Nacional, en la sección "Podcasts" se habilita la descarga de una parte de los programas -en especial los de una hora de duración, emitidos sábados y domingos-, mientras que en Continental todos los audios que pueden consumirse en *streaming* también pueden descargarse.

Para Del Plata -que utiliza como soporte la plataforma RadioCut-, los recortes de la programación conforman la única oferta de contenidos de su *web*, aunque no se publican tantos como en las dos radios

mencionadas anteriormente. En un caso similar, la sección de Radio Mitre dentro de CienRadios publicó, en el período analizado, menos de diez recortes diarios de la programación, aunque este contenido no es la única oferta de la *web*. Además, Mitre es la única de las emisoras analizadas que publica regularmente videos con contenidos de sus programas de aire -especialmente entrevistas y editoriales-. Estos contenidos son el resultado de otra de las principales diferencias de Mitre con el resto de las radios AM: es la única que cuenta con un *streaming* de video en vivo que cubre buena parte de la programación. Radio Nacional es el otro caso de publicación de videos, aunque son muy esporádicos y breves.

Radio La Red, el último de los casos por describir, publica diariamente recortes de su programación, aunque esta no tiene una cobertura completa. Todas estas piezas son de entrevistas realizadas al aire de los programas de primera y segunda mañana. Tampoco ofrece recortes para descargar ni formatos en video.

La multimedialidad del trabajo con los contenidos del aire se midió con la cantidad de texto, fotos y videos que se suman a la oferta o descripción de las piezas. Tanto Nacional como Continental y Mitre realizan desarrollos textuales de sus recortes, aunque la primera es la que lo hace con mayor asiduidad. Sin embargo, en los cinco casos tomados se encuentra que la mayor parte de las entradas que refieren a contenidos de la programación se presentan con un título, una bajada, una foto ilustrativa y, a continuación la pieza de audio o video, sin desarrollos textuales. Solo Nacional, y en pocas ocasiones, realiza transcripciones de entrevistas o editoriales sin ofrecer el recorte de audio o de video. Por último, solo Mitre y Nacional utilizan las fotogalerías para ilustrar momentos del aire, aunque no son utilizadas con frecuencia.

4.1.2. Radios FM

A diferencia de las radios AM analizadas, las FM que forman parte del cuerpo de estudio trabajan mucho menos en la desprogramación de sus contenidos de aire para sus páginas *web*. Esto puede tener como motivo principal que las primeras son más habladas y las segundas son más musicales. Esto se confirma al analizar que las radios que más música programan entre las estudiadas -Aspen y Disney- no publican recortes sonoros de su programación. De hecho, son las que menos contenidos relacionados con el aire ofrecen, ya que solo publican algunos videos con entrevistas o artistas que tocaron en vivo. Disney, además, publica algunas noticias escritas con muy baja frecuencia.

Vorterix tampoco ofrece recortes con audio de su programación, pero sí lo hace en formato video, ya que cuenta con una transmisión en vivo por *streaming* audiovisual durante las 24 horas. Es el único caso que cuenta con esta opción para los visitantes de su *web*. Además, como se describió en el capítulo anterior, la propuesta audiovisual de Vorterix es la de mayor nivel de producción entre las estudiadas (multicámara, generación de escenografías digitales, variación de los lugares de transmisión, generación de contenidos *ad hoc*, variación de tomas, etcétera).

Metro, la más hablada de las FM -principalmente de lunes a viernes entre las 6 y las 22 horas-, es la que mayor cantidad de recortes de audio ofrece. Sin embargo, el ritmo de publicación es desigual, ya que cada uno de los programas cuenta con una persona que se encarga de gestionar el *blog* propio donde se suben los contenidos. Así, se encuentran disparidades entre los distintos ciclos al momento de actualizar los recortes. Todos suben al menos una pieza diaria, y el género más elegido son las entrevistas. Además, es la única de las emisoras analizadas que permite la descarga de estos archivos.

En materia audiovisual, Metro también cuenta con *streaming* de video, que es utilizado como recurso de forma esporádica para transmitir algún evento con significancia comercial (sorteos o eventos patrocinados) o artística (recitales en los estudios de la radio o fuera de ellos).

En el caso de La 100, que como Mitre forma parte de CienRadios, los recortes subidos son menos que los de la AM de la misma empresa, y en la mayor parte de los casos son publicados en formato audiovisual. Esto es así porque, como ocurre con Mitre, se realizan transmisiones en vivo por *streaming* en algunos tramos de su programación. Se destaca que, a diferencia de Vorterix o Metro, donde los contenidos de video se ofrecen en mayor cantidad, los audiovisuales de La 100 no siempre pueden ser encontrados en la *web* luego de su transmisión (por ejemplo, recitales brindados por distintos artistas dentro de la emisora o fuera de ella).

En materia de multimedialidad, se destaca que los desarrollos textuales son poco utilizados para acompañar los recortes. La 100 es donde se usan en mayor cantidad, aunque la frecuencia es baja. Tanto en Metro como en Vorterix, el 90 % de las entradas que refieren a cuestiones del aire de la emisora solo se acompañan de un título, una breve descripción o bajada y una foto (en Vorterix es menos usual el uso de fotografías).

4.1.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos programados

Como puede verse en el cuadro que cierra este apartado, las estrategias de las radios AM cuentan con los recortes sonoros como principal forma de desprogramación del aire, y lo hacen con una mayor

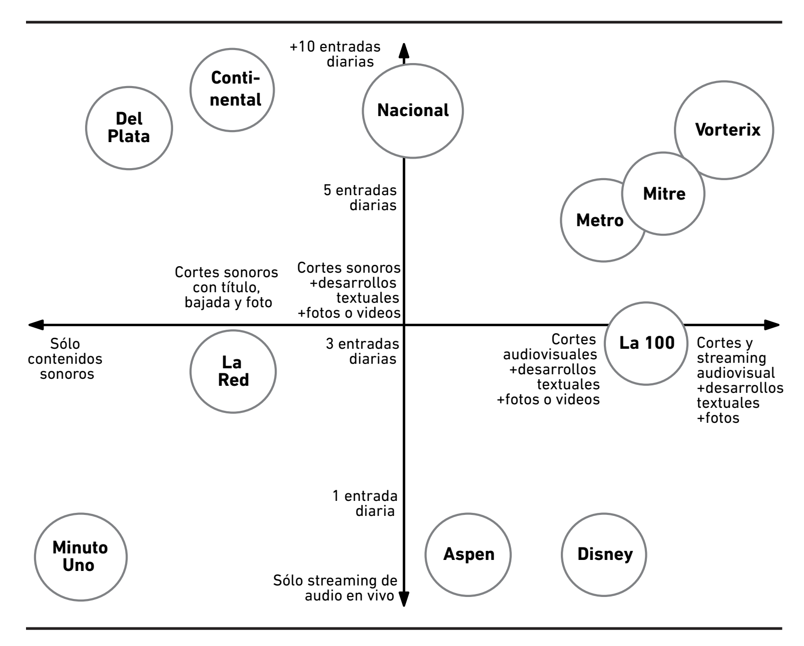


Gráfico 21. Clasificación de las estrategias de contenidos programados.
Fuente: elaboración propia.

frecuencia que las radios de FM. Estas últimas multimediatizan de una forma más amplia la oferta de estos contenidos (en formato video y con fotos), aunque solo una (Vorterix) se acerca a los diez recortes diarios que muestran algunas AM.

Por último, las FM más musicales (Aspen y Disney) casi no trabajan con los contenidos de su programación, y La Red cuenta con una *web* desactualizada en la mayor parte de su programación.

4.2. Estrategias de contenidos exclusivos

En este apartado se analizan y clasifican los productos generados por las emisoras exclusivamente para internet, es decir, aquellos que no hacen referencia ni trabajan sobre la programación de aire. Así, se observa si las páginas *web* de las radios estudiadas presentan notas escritas, videos, recortes sonoros, canales de *streaming* (sonoro o audiovisual), o si arman secciones (verticales) específicas para agrupar ese tipo de producciones.

4.2.1. Radios AM

El análisis de esta clase de propuestas por el lado de las radios AM estudiadas muestra que son pocas las que trabajan contenidos específicos para la *web*, y que las que los tienen, los publican con poca frecuencia y utilizan productos de terceros (producciones sindicadas). Para eso, en los cuadros comparativos se suma una columna entre la utilización del recurso y la frecuencia que indica si se utilizan producciones de terceros.

Radio Del Plata no trabaja ningún tipo de contenido que no refiera a su programación. Lo mismo sucede, como se dijo anteriormente, con las radios nucleadas en MinutoUno. En Continental son muy pocos los contenidos específicos generados para la *web*. Estos consisten en algunas notas escritas que se complementan con videos, todo generado para otros portales. Es el caso del *blog* de noticias internacionales, que replica las notas que su autor publica en la agencia estatal Télam y videos generados por cadenas de noticias.

Radio La Red, por su lado, cuenta con notas de actualidad en su sección "Últimas Noticias", que son tomadas de otros portales del gru-

po propietario (América). Publica un promedio de tres noticias diarias sobre acontecimientos de interés general que replican textos, videos y fotos producidos para otros sitios.

En cuanto a Radio Mitre, la generación de contenidos exclusivos para la *web* debe ser incorporada al análisis global del sitio CienRadios, que se describirá en el apartado siguiente correspondiente al de las FM. Allí se encuentran, como se vio, los contenidos de Mitre y La 100. A partir de este punto, entonces, se analizarán en conjunto a través de CienRadios en el apartado de las FM.

4.2.2. Radios FM

Al tomar las estrategias de las radios FM para sus páginas *web* en materia de producción y oferta de contenidos específicos y exclusivos para esa plataforma, corresponde comenzar por el caso de CienRadios.

Se trata, sin duda, del sitio que mayor variedad y cantidad de contenidos exclusivos genera y ofrece. Por ejemplo: es el único de los casos analizados que ofrece canales de programación en *streaming* que únicamente se transmiten por internet. Como se vio en la descripción, cuenta con radios musicales y con un canal informativo internacional (de una cadena de noticias francesa) que complementan la oferta de aire. Además también ofrecen contenidos sonoros (*podcasts*) que se publican diariamente sobre distintas temáticas. En materia audiovisual, los videos publicados son producidos en su mayoría por terceros para ilustrar algunas notas escritas, pero también se encuentran otros contenidos elaborados exclusivamente para la *web*, como pueden ser entrevistas a músicos o secciones humorísticas. Estos contenidos de producción propia tienen una frecuencia de subida muy baja (menos

de uno al día). Esta *web* también ofrece gran cantidad de notas escritas sobre distintas temáticas, que se agrupan en verticales de contenidos temáticos. Estas notas, por lo general, se encuentran complementadas por videos, fotogalerías o imágenes de redes sociales, y cuentan con poco desarrollo textual (de tres a cuatro párrafos, en promedio).

Metro no produce ningún tipo de contenido sonoro exclusivo para internet. Contó, durante el período estudiado, con algunas producciones audiovisuales, pero con una frecuencia discontinua (menos de un programa por semana). Publica entre cinco y seis notas diarias que son complementadas con videos y fotos. Estas notas son producidas por la redacción digital del grupo de medios, y por lo tanto una parte es producida para Metro y otra para otros sitios (a los cuales las notas redirigen).

Tanto Disney como Aspen publican muy pocos contenidos específicos para sus *webs*. Ambas producen algunas notas escritas sobre acontecimientos relacionados con su agenda musical con una frecuencia baja (menos de una nota diaria). Disney produce de manera muy espaciada algunos videos exclusivos con artistas que visitan los estudios, mientras que en la *web* de Aspen se ofrecen recortes musicales (breves) y *videoclips* de los músicos más rotados al aire.

Por último, Vorterix tiene una producción exclusiva para la *web*, que combina las notas escritas sobre agenda musical (entre tres y cuatro noticias diarias, de terceros en su mayoría) y los audiovisuales. En este último rubro, la emisora produce documentales o programas completos que se publican con una frecuencia muy baja (nunca de forma diaria), la cual se combina con la agregación de producciones de terceros como películas independientes, otros documentales y otros contenidos -incluso ficcionales- de la vertical correspondiente a Flip Zone TV.

4.2.3. Comparación y categorización de las estrategias con los contenidos exclusivos

Tal como pudo verse en el desarrollo de este apartado, las propuestas de contenidos exclusivos para las *webs* de las radios son acotadas y principalmente escritas. Las páginas de emisoras AM son las que publican menor cantidad de notas, audios o videos sin relación con la programación.

La excepción es el caso de CienRadios, que es el sitio con mayor diversidad y cantidad de contenidos. Contenidos en video de produc-

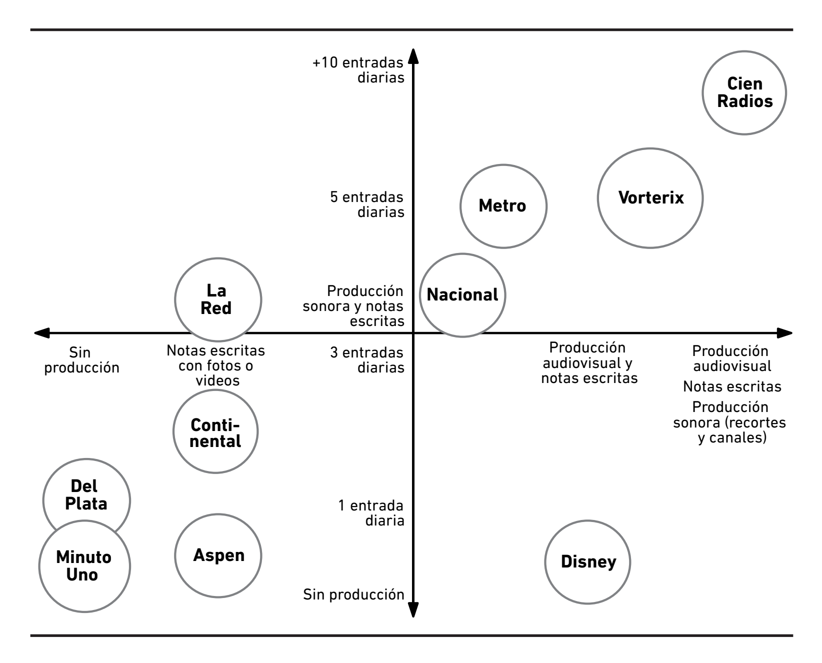


Gráfico 22. Clasificación de las estrategias de contenidos programados.
Fuente: elaboración propia.

ción propia, sindicación de contenidos ajenos, fotogalerías, gran cantidad de notas escritas, *podcasts* y hasta canales de *streaming* musical forman parte de una oferta multimedia que trata de expandir las marcas radiofónicas tradicionales.

En el caso de las FM, Vorterix es la que más se destaca, con una propuesta focalizada en lo audiovisual. Por el lado de Metro, el catálogo es un poco menor y concentrado en la oferta de noticias escritas. Disney y Aspen, al igual que con el trabajo sobre sus programaciones, muestran poca actividad.

4.3. Estrategias de organización, interacción y otras informaciones/servicios

4.3.1. Radios AM

En materia de organización, ubicación y ordenamiento de los contenidos en las *webs* analizadas, se puede decir que las radios AM priorizan y jerarquizan los contenidos de su programación. Esto es así porque, como se vio, no cuentan con un fuerte caudal de producción desligada de aquella. Así, tanto Del Plata como La Red, Continental y Nacional muestran en la parte superior de sus sitios entradas que cuentan qué fue lo último que pasó en el aire de la radio -y no tanto lo más importante-. Al mismo tiempo, estos cortes pueden ser organizados y en muchos casos filtrados por la pertenencia a determinados programas.

Como se dijo en líneas anteriores, en los casos de Continental y Radio Nacional se destaca la existencia de un archivo sonoro, donde se pueden buscar recortes y programas completos. Sin embargo, esta opción no tiene un acceso fácil ni un lugar central en la *home* de estas *webs*. Además, estos sitios se diferencian del resto de los analizados

por ofrecer distintas secciones dentro de su página, y de esta forma, distintas maneras de organizar/filtrar las notas ofrecidas.

Por otra parte, todas las *webs* de radios AM ofrecen información sobre la grilla de programación y sobre los programas que la conforman. Además, Continental, Nacional y La Red ofrecen datos sobre sus propietarios, mientras que las primeras dos y Del Plata cuentan con un listado de su cadena de repetidoras en todo el país. En materia de información/servicio, solo La Red y Continental cuentan con datos meteorológicos, pero ninguna otra emisora publica datos sobre el mercado financiero o sobre el estado del tránsito. Radio Nacional cuenta con una agenda de eventos que se realizan dentro de las instalaciones de la radio, o relacionados.

Si se analiza el lugar que estas *webs* dan a la participación e intercambio de mensajes o contenidos con sus usuarios, se encuentra que ninguno de los casos tomados publica producciones de oyentes/usuarios. Además, ninguna publica datos de contacto con los *staffs* de los programas, solo números de teléfono y cuentas de mail institucionales. Únicamente Continental permite realizar comentarios a sus artículos; pueden hacerlo quienes estén registrados en Facebook. Todas las radios habilitan que los contenidos sean compartidos en las principales redes sociales, aunque ninguna permite su envío a través de cuentas de mails.

Por último, solo La Red utiliza el recurso de encuestas en su sitio, aunque se publican de forma poco frecuente.

4.3.2. Radios FM

Al analizar las estrategias de participación, interactividad, organización del sitio e información/servicios de las *webs* de las FM trabajadas, se encuentra mayor nivel de utilización de distintas herramientas.

CienRadios muestra una organización compleja que combina una amplia variedad de secciones con verticales de contenidos y sub-dominios para las principales marcas-radio. El portal principal ubica en el lugar más relevante las transmisiones en vivo de las emisoras que nuclea (La 100 y Mitre). Luego, todos los contenidos ofrecidos son exclusivos para la *web*: principalmente notas escritas y canales musicales. En los portales específicos de las radios las entradas también favorecen mayoritariamente a notas que hacen referencia a sucesos de la programación. Además, la *web* cuenta con una amplia y variada hipertextualidad, favorecida por un sistema de recomendación de notas y contenidos.

Tanto Aspen como Disney dan un lugar central a sus *streamings* en vivo, aunque luego organizan los pocos contenidos ofrecidos de forma tal que complementen con notas la agenda musical de la emisora. En el segundo caso, la *web* se encuentra enmarcada en un sitio que reúne los portales de las radios que conforman toda la cadena latinoamericana de Radio Disney. Además, las noticias de último momento se encuentran alojadas en un *blog*.

Metro, por su parte, tampoco prioriza la presentación de lo más importante o lo último acontecido en la programación de la radio. A diferencia de otros sitios, utiliza el formato *blog* para que cada uno de los principales programas de la grilla publique allí sus recortes o contenidos relacionados. El sitio principal conjuga noticias del mundo musical o cultural que conciernen a la propuesta artística de la emisora, con algunos contenidos patrocinados y, en menor cantidad, acontecimientos relevantes del aire de la radio.

Por su parte, Vorterix cuenta con una organización que prioriza no solo la transmisión audiovisual en vivo de su programación, sino también la amplia variedad de contenidos en video que forma parte de

su catálogo. Se distingue por presentar en formato *blog* los contenidos relacionados con su programación. Solo algunos recortes ingresan a la sección "Últimas noticias", que se ubica en una parte central de la *home*. Además, el blog de la radio habilita el filtrado de los contenidos por los programas de la grilla.

Ninguna de las FM ofrece algún tipo de información/servicio, mientras que solo Aspen publica información sobre su estructura de propiedad. Al contrario de las AM, ninguna emisora enumera el listado de repetidoras, mientras que solo Metro cuenta con un archivo sonoro, aunque menos organizado que los casos de Continental y Radio Nacional. Todas las *webs* tienen distintas secciones (variadas en cantidad y temáticas) y solo Metro publica un *feed* de RSS para suscribirse a los contenidos publicados. Por otro lado, salvo La 100, todas las emisoras publican un ranking musical.

En materia de participación e interactividad se encuentra que, al contrario de lo que podría esperarse, las *webs* de las radios FM no son necesariamente más abiertas que las de las AM.

En los casos de CienRadios, Disney y Vorterix, ninguna de las notas o contenidos pueden ser comentados. En Metro se puede comentar tanto vía registro en Facebook o en la *web*, como en los distintos foros abiertos para que los usuarios participen en distintas discusiones. A diferencia del resto de las páginas analizadas, Metro habilita contactos con las producciones de los programas y también con distintos integrantes de su *staff*. Solo CienRadios habilita algún tipo de contacto con su *staff* comercial.

Todas las FM utilizan sus *webs* para realizar sorteos o concursos, aun las menos dinámicas como Disney o Aspen (que realiza solo a

través de su sitio el histórico concurso característico "Aspen Tour"). También todas permiten viralizar sus entradas a través de las principales redes sociales, aunque no así compartirlas a través de mails. Ninguno de los casos tomados utiliza el formato chat para incluir a los usuarios en sus producciones, así como tampoco se publican contenidos generados por estos.

4.3.3. Comparación y categorización de organización, interactividad e información-servicio

En materia de organización de las páginas analizadas pueden diferenciarse tres tipos: las que priorizan la reproducción en vivo con notas complementarias, las que priorizan los recortes de la programación al formato "últimas noticias" y las que cuentan con una *home* que amplía la oferta de contenidos más allá del aire.

En el primer tipo se encuentran las que no tienen variedad ni cantidad de producciones (exclusivas o no) para la *web* -Disney, Aspen, La Red-. En la segunda categoría, aquellas que reúnen y centralizan su oferta en la desprogramación de su aire, principalmente AM -Continental, Nacional y Del Plata-. En el tercer tipo se encuentran los sitios que muestran niveles de producción específica más relevante -Metro, CienRadios, Vorterix-.

La información-servicio encontrada en el análisis de los sitios fue exigua o nula. La información institucional es más amplia en las emisoras de AM, donde además de la programación (que se encuentra indistintamente de la banda de emisión) publican información sobre la propiedad de la emisora y datos de la red de repetidoras. En el caso de las FM se destaca la presencia de ranking musical en cuatro de ellas.

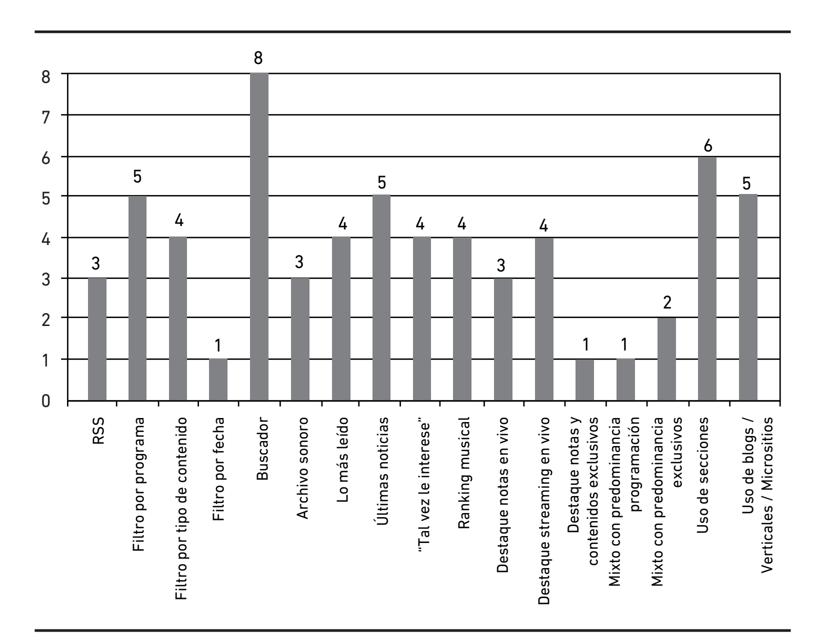


Gráfico 23. Tipo de organización de la *web* / Herramientas de interactividad selectiva. *Fuente:* elaboración propia.

Por último, las *webs* muestran pocas variantes o niveles de participación a los usuarios. Solo tres de las analizadas permiten realizar comentarios en sus entradas. Además, de las que publican un ranking musical, solo una (Vorterix) permite a los visitantes votar por esta plataforma. En materia de interactividad y en relación con la posibilidad de autoprogramación del usuario, solo tres emisoras cuentan con un archivo sonoro (Nacional, Continental y Metro). Esto demuestra que las emisoras continúan con la necesidad de controlar editorialmente el consumo de sus contenidos sin dejar que el usuario seleccione qué parte de la programación le parece más relevante.

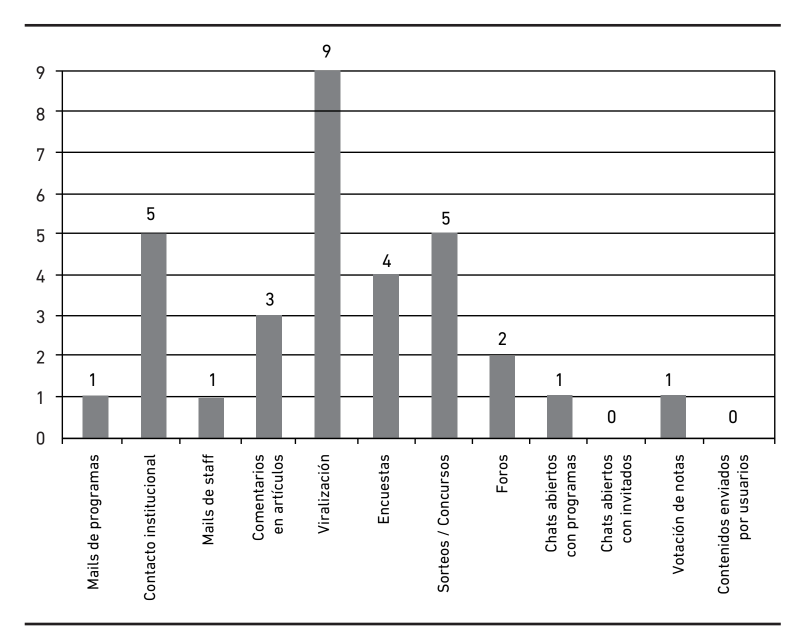


Gráfico 24. Utilización de herramientas de participación.
Fuente: elaboración propia.

4.4. Estrategias de comercialización

4.4.1. Radios AM

El trabajo de comercialización que realizan las emisoras en sus páginas *web* está directamente relacionado a lo hecho en materia de contenidos (exclusivos y programados). Esta relación se da en la cantidad y en la variedad de formatos de anuncios encontrados en los períodos de estudio.

Si se analiza caso por caso, se encuentra que solo una de las radios AM estudiadas prescinde la publicidad en su portal *web*: Radio

Nacional. Esto no está directamente relacionado a su característica de medio público, ya que en su programación de aire sí existen publicidades, y también cuenta con un departamento comercial. Sin embargo, la *web* no incluye en su diseño espacios reservados para anuncios de ningún tipo -salvo autopromoción-, así como el *staff* comercial de la emisora no cuenta con alguien encargado de esa tarea.

El caso de Radio La Red es particular, porque pese al poco desarrollo de contenidos que tiene la *web* sí se encontró una amplia variedad de formatos publicitarios, en especial de *banners*, y en gran cantidad. Los anuncios previos a la reproducción de un recorte o del *streaming* en vivo son en su mayoría en formato video. Esto se encuentra directamente ligado a la ausencia de un equipo comercial digital específico de la radio, por lo cual se utilizan los anuncios pautados en otras plataformas del mismo grupo multimedio, en especial las audiovisuales. Además, es la única página de las analizadas que inserta anuncios (de audio o de video) durante la reproducción, en este caso exclusivamente para el vivo. Un formato diferente de los encontrados en otros sitios es la oferta de un *banner* con enlaces textuales a notas patrocinadas.

Continental es la segunda AM con mayor variedad y cantidad de anuncios publicitarios registrados en el tiempo de análisis. Al contrario de La Red, esta emisora cuenta con mayor frecuencia en la publicación de contenidos relacionados con la programación, pese a tener una exigua producción exclusiva. El formato más usual es el de *banners*, que generalmente se relacionan a un patrocinio general del sitio. También se realiza un trabajo de segmentación por sección de los anuncios, y así es posible que se encuentren *banners* relacionados con las temáticas referidas en determinado apartado de la *web*. Al igual que en La Red, se intercambian anuncios *pre-roll* de video y de audio,

aunque los últimos son mayoría. Otra coincidencia con la emisora del Grupo América es la cesión de espacios publicitarios a redes de afiliación publicitaria (Google), que producen una porción importante de la comercialización (un 30 %).

Radio Del Plata es el último caso que queda por describir, y su propuesta comercial está atada a los límites de su propuesta artística. Algunos *banners* en formato tradicional, *pop-ups* y robapáginas forman parte de una comercialización que no se completa con anuncios *pre-rolls* (lo más tradicional en los casos analizados) ya que los *players* de reproducción de estas piezas no son propios (ni el del *streaming*, en vivo).

Por último, y como cierre de este apartado, huelga decir que ninguna de las emisoras analizadas cuenta con un sistema de pago o un modelo *freemium* de contenidos. Solo una, Continental, cuenta con la posibilidad de registrarse como usuario, aunque sin ningún beneficio extra (en un momento esto fue utilizado para el envío de *newsletters*).

4.4.2. Radios FM

El caso de las radios FM viene a confirmar una idea esbozada en el apartado de las AM: el nivel de comercialización de las páginas está directamente ligado a la cantidad y la variedad de contenidos publicados.

CienRadios es una muestra de ello. Incluso desde la descripción que Rubén Corda, gerente general del Grupo Clarín, hace de la explotación comercial de esta plataforma: cuanta más variedad de formatos de contenidos, mayores posibilidades de vender distintos formatos publicitarios. A los formatos gráficos tradicionales de *banners*, en este sitio, que reúne a varias emisoras del grupo multimedio, se suman propuestas de contenidos patrocinados novedosos como las radios te-

máticas dedicadas a una marca (en el tiempo de estudio se encontró el ejemplo de la radio musical "Ribeiro"). Además, CienRadios hace un uso intensivo en sus notas escritas de los videos *in read*, que se disparan a medida que se avanza en el texto. Pese a formar parte de una asociación de portales que pelea contra la concentración publicitaria *online* en manos de Facebook y Google, en el período estudiado se encontraron publicidades de las redes de afiliación del segundo.

Tanto Aspen como Disney tienen un nivel de comercialización inexistente de sus páginas *web*. Ambos la utilizan para realizar sorteos o concursos, pero en muchos casos no se trata de formatos exclusivos del *online* sino en réplicas del aire. Lo único por lo cual se destaca la *web* de Disney es por instaurar la vía del registro de usuario para realizar votaciones en el *ranking* musical de la emisora.

Metro utiliza formatos de *banners* y videos tradicionales, audios *pre-rolls*, pero su caso se destaca por el lugar preponderante que la organización del sitio les da a los contenidos patrocinados. Así, en la parte superior de la *home*, donde están las noticias destacadas, se encuentran de cuatro a cinco entradas sobre concursos, coberturas o acontecimientos relacionados con marcas que realizan acuerdos para explotar estos espacios, que la mayoría de las veces se complementan con alguna acción realizada en la programación. Dos de los *blogs* de los programas se encuentran patrocinados por distintas marcas.

En Vorterix la propuesta comercial es tan audiovisual como su propuesta artística. Los anuncios *pre-roll* son todos en video y los contenidos marcarios también. Por caso, se publican videos sobre producciones patrocinadas y encuentran un lugar destacado en la *web*. Así, por ejemplo, la cobertura del lanzamiento del último modelo de una marca de automóviles cuenta con una sección especial

dentro de la página donde se encuentran todos los contenidos relacionados. Lo mismo sucede con el armado de micrositios para estos eventos contratados, como puede ser la cobertura de un festival musical. A diferencia de los otros sitios analizados, la *home* de Vorterix no explota masivamente el formato *banner* aunque sí utiliza el esquema de patrocinios para algunas de sus secciones (Vorterix Ranking, por ejemplo).

4.4.3. Comparación y categorización de las estrategas de comercialización

Lo primero que debe decirse del nivel de comercialización de las páginas analizadas es que ninguna muestra una amplia cantidad de anuncios. Dos de las emisoras tomadas, además de las de Indalo, no presentan anuncios (Nacional y Disney).

Las estrategias en este sentido pueden dividirse en dos. Por un lado, los que utilizan los formatos de publicidades *web* más tradicionales como *banners*, audios y videos *pre-rolls* (Aspen, Continental, La Red, Del Plata). Por otra parte, aquellos que explotan esta plataforma para la expansión de campañas del aire con notas, videos o micrositios patrocinados, y muestran una propuesta variada que combina la realización de concursos, la elaboración de contenidos marcarios y la publicidad tradicional (Metro, Vorterix y CienRadios).

Los niveles y la cantidad de anuncios y formatos publicitarios varían al interior de ambas categorías. Por ejemplo, Del Plata tiene muchos menos anuncios pautados que Continental, y Metro, muchas menos estrategias complementarias y exclusivas que Vorterix y CienRadios. Al mismo tiempo, entre estas últimas dos también existen di-

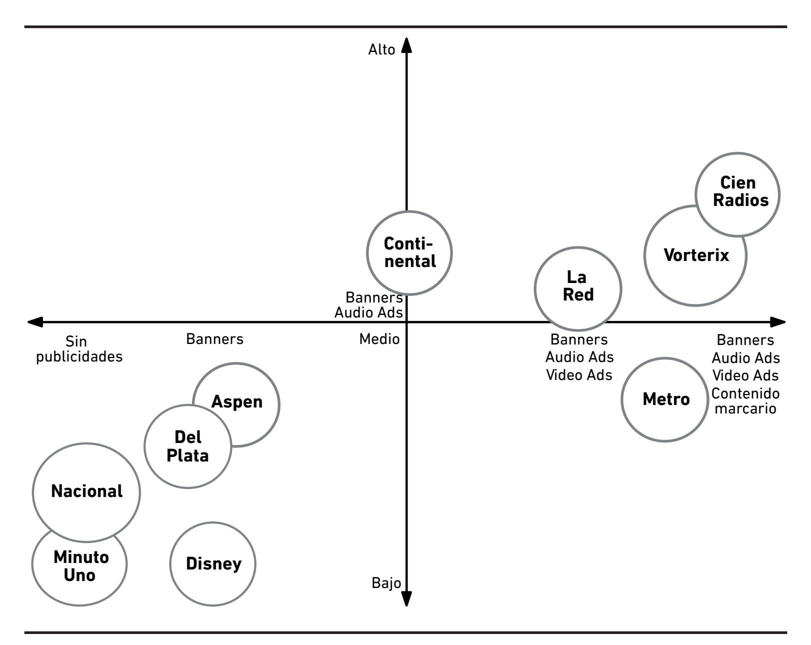


Gráfico 25. Clasificación de las estrategias y los formatos comerciales.
Fuente: elaboración propia

ferencias, ya que la primera cuenta con apuestas más audiovisuales (de acuerdo a la idea del sitio) y la segunda, más "textuales" (concursos, notas patrocinadas, *banners*).

4.5. Equipos de producción

4.5.1. Radios AM

La descripción de la cantidad de trabajadores dedicados a la sección *web* o digital de las emisoras se condice, en el caso de las AM, con los niveles de producción y comercialización. Como fue dicho

en el apartado anterior, estos tres niveles de análisis se encuentran directamente relacionados y eslabonados a lo largo de todas las descripciones. La relación de causa-consecuencia entre estas tres patas gira y rota en un círculo que en algunos ejemplos es virtuoso y en otros, vicioso.

En este trabajo se tomaron los casos de seis AM: Del Plata, Continental, La Red, Nacional, Diez y Mitre. Las últimas dos no serán analizadas en este apartado: la primera, por estar englobada en Minutouno.com y carecer de estrategia *web*; la segunda, por encontrarse dentro de CienRadios.com y ser estudiada con el grupo de las FM.

Se destacan diferentes estrategias en la composición de estos equipos. En el caso de Radio Del Plata, existe un grupo de tres personas que se dedican de forma transversal a todas las plataformas *web* (redes y sitio). En entrevista con uno de sus integrantes, este destaca la falta de comprensión y de relación con el equipo de producción de aire. Esta falta de trabajo en conjunto replica en la dificultad de desarrollar proyectos en conjunto, o en la solución de problemas que pudieran afectar la planificación *online*. Al mismo tiempo, la crisis económica de la emisora afecta la cantidad de recursos y la inversión en el diseño y la producción *web*. Se recuerda que la plataforma *online* está tercerizada en buena parte de sus contenidos (recortados y soportados por RadioCut) y de su comercialización. En este último aspecto se destaca la falta de una persona encargada de la venta de espacios en estas plataformas.

Radio Continental y La Red muestran una forma de diseño de los equipos en común, con distinto grado de desarrollo. Ambas tienen integrantes de los equipos de producción de los programas que participan de la publicación en redes sociales y de la subida de artículos

a la página *web*. Lo mismo sucede con la parte comercial: no cuentan con equipos específicos. A diferencia de La Red -donde no fue posible encontrar a un encargado del diseño y desarrollo de las plataformas *web*, sino que este trabajaba para todas las plataformas del grupo multimediático-, en Continental existe un gerente de Estrategias Digitales que coordina y dirige la estrategia en este sentido, además de contar con un equipo con dedicación exclusiva.

Tabla 3. Cantidad de personas dedicadas a la plataforma ***online*** en las AM.

A analizar		Del Plata		Continental		La Red		Nacional	
Equipo de producción	Redacción *web*							X	9
	Equipo *web* + redes	X	3						
	Equipo redes sociales							X	3
	Equipo audiovisual							X	1
	Equipo de Aire *multitasking*			X	1 por programa	X	1 por programa	X	Para las FM
Equipo comercial	Equipo digital								
	Equipo unificado	X	S/D	X	S/D	X	S/D	X	S/D
	Equipo mixto								

Fuente: elaboración propia.

El caso de Radio Nacional es el que mayor variedad y cantidad de trabajadores destina a la producción y el diseño de sus plataformas *web*. La redacción *online* cuenta con nueve integrantes entre redactores (periodistas), diseñadores y técnicos; allí se destaca una persona que trabaja específicamente en la producción de *podcasts*.

Además, se encuentra un equipo de tres personas para la gestión de las redes sociales y un trabajador que se encarga de la producción y la edición de contenidos audiovisuales. Al igual que en el resto de las AM estudiadas, Nacional no cuenta con una persona que se encargue de comercializar la página.

4.5.2. Radios FM

Entre los casos de las emisoras de FM se destacan dos de las analizadas: CienRadios y Vorterix. Por cantidad y variedad de recursos puestos en la producción y la comercialización de las plataformas digitales son, por lejos, las radios que mayor grado de inversión presentan.

La plataforma radiofónica del Grupo Clarín cuenta con distintos tipos de esquemas de producción. Existe una redacción donde doce personas se encargan de producir contenidos, de diseñar y dar soporte a las distintas plataformas *web*. Esto se combina con el trabajo realizado por algunos productores de programas de aire, que redactan y preparan notas para la *web* por fuera de su trabajo para la programación. Al mismo tiempo, cuenta con un equipo audiovisual de tres personas, que se encargan de la elaboración de contenidos en video. Por el lado comercial, existe un Área Digital dentro del Departamento comercial que cuenta con una jefa y cuatro ejecutivos de venta, los cuales se dedican exclusivamente a estas plataformas. Además, los ejecutivos tradicionales también negocian los espacios *online* y otros quedan reservados para la plataforma de venta multimediática a la que está asociada el grupo.

En Vorterix se encontró la mayor cantidad de trabajadores destinados a la producción audiovisual. Un equipo de quince integrantes

se dedica a la técnica, edición, grabación y administración de la propuesta en video. Además, existe un equipo *web* que se dedica a la producción y subida de notas para el sitio, así como también de la gestión de redes sociales que está bajo la dirección de un jefe de Contenidos Digitales. Esto se complementa con un trabajo en consumo, y *multitasking*, de los equipos de producción de aire. En la parte comercial, la multiplataforma comandada por Mario Pergolini cuenta con una persona que se encarga específicamente de la comercialización *web*, que trabaja en conjunto con un equipo de otras nueve personas.

Tabla 4. Cantidad de personas dedicadas a la plataforma *online* en las FM.

A analizar		Cienradios		Metro		Aspen		Disney		Vorterix	
Equipo de producción	Redacción *web*	X	12								
	Equipo *web* + redes			X	1					X	15
	Equipo redes sociales	X	S/F								
	Equipo audiovisual	X	3	X	2					X	12
	Equipo de aire *multitasking*	X	S/D	X	1 por programa	X	1	X	S/D	X	S/D
Equipo comercial	Equipo digital	X	5	X	S/D					X	1
	Equipo unificado					X	S/D	X	S/D		
	Equipo mixto	X	S/D	X	S/D					X	9

Fuente: elaboración propia.

Un caso intermedio es el de Metro, donde la redacción *web* se encuentra integrada a los sitios de otras marcas del mismo grupo empre-

sario (por lo cual las tareas de soporte y diseño de todas las *webs* se encuentran concentradas en los mismos trabajadores), donde dos personas se encargan de gestionar y publicar contenidos en la *web* de la radio. Esto se combina con la existencia, dentro de los equipos de producción de los programas, de una persona encargada de gestionar redes sociales y realizar recortes y notas para los *blogs* de cada uno de los programas que luego, de acuerdo al criterio de edición, son replicados en la *home* principal. Además, otras dos personas integran el equipo audiovisual, que cuando deben realizarse producciones o transmisiones especiales se complementan con la tercerización de alguna de las funciones y servicios. En la parte comercial existe un equipo específico liderado por un jefe de Negocios Digitales, al igual que existe un jefe de Contenidos Digitales que actúa en conjunto con el equipo general de la radio, aunque no se pudo establecer cuántas personas trabajan de manera específica.

Aspen y Disney, al igual que en nivel de comercialización y variedad de contenidos, presentan la menor cantidad de recursos puestos para las plataformas *web*. En Aspen existe una persona que también tiene tareas de producción en la programación, que se encarga de la actualización y el sostenimiento tanto de la *web* como de las redes sociales. En Disney, las tareas para las plataformas *online* se encuentran a cargo de los equipos de producción de aire. Ambas emisoras carecen de un equipo comercial específico.

4.5.3. Comparación y categorización de la cantidad de recursos utilizados en producción y comercialización

La cantidad y la variedad de recursos puestos al frente de la producción y comercialización varía en gran manera al mirar los distin-

tos casos analizados para este trabajo. Esta variación no está directamente relacionada con que las emisoras sean AM o FM, ya que como se observa en el gráfico de cierre, la inexistencia de equipos digitales exclusivos es una característica transversal al lugar en el dial. Lo mismo puede decirse de la existencia de grandes recursos puestos a disposición de estas plataformas: CienRadios (que incluye emisoras de ambos tipos) y Vorterix se destacan en este rubro por la multiplicidad y multimedialidad de sus equipos, aunque Radio Nacional también cuenta con una amplia redacción digital.

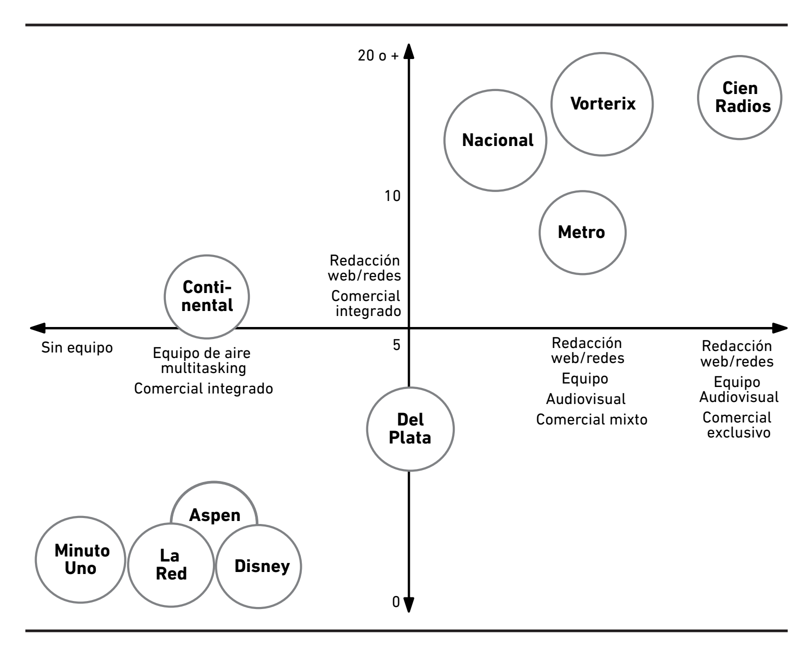


Gráfico 26. Clasificación de los equipos de producción y comercialización.
Fuente: elaboración propia.

Se pueden establecer, así, cuatro escalones o categorías en el armado de equipos de producción y comercialización. El primero y más bajo es el que -más allá de la nula propuesta de Minutouno y las radios de Indalo- reúne a aquellas emisoras que apuestan por destinar las tareas de publicación de contenidos a los equipos de los programas de aire y licuan la comercialización de la *web* al interior del equipo comercial tradicional (La Red, Aspen y Disney).

En el segundo nivel se encuentran aquellas emisoras que con menores recursos realizan una cobertura amplia de la programación. Del Plata lo hace con una redacción específica, mientras que Continental divide esas tareas en los equipos de los programas. La diferencia entre Continental y La Red se debe a que en la segunda no todos los programas cuentan con una persona asignada para estas funciones, lo cual deriva en un desequilibrio en los niveles de actualización de la *web*. A nivel de comercialización, ambas integran estas tareas en un equipo general.

El tercer nivel está compuesto por aquellas emisoras que destinan una mayor cantidad y diversidad de recursos. Tanto Nacional como Metro tienen redacciones específicas, donde se encuentran equipos audiovisuales. Por supuesto, existen diferencias entre los casos; la primera trabaja con tareas repartidas entre la redacción *web* y los equipos de los programas para sus radios FM, mientras que la segunda tiene un equipo audiovisual más amplio, pero una redacción específica pequeña, con gran cantidad de tareas a cargo de los equipos de producción de aire, que cuentan con una persona que se encarga específicamente de la parte digital. En la parte comercial también se diferencian, ya que Metro tiene un equipo específico que se combina con el general mientras que Nacional no tiene una pata comercial *web*.

En el cuarto y último nivel se encuentran los dos casos destacados: Vorterix y CienRadios, que tienen equipos multimediales, con patas comerciales exclusivas, equipos audiovisuales (aunque el primero es mucho más grande) y redacciones específicas. Ambos destinan tareas a integrantes de los programas, aunque en el caso de CienRadios esto sucede en un volumen mayor.

4.6. Clasificación de estrategias de negocios para las radios

La descripción realizada hasta el momento, acompañada por la tipificación de las estrategias de las emisoras en materia de contenidos, comercialización, participación, organización y cantidad de recursos humanos destinados a sus plataformas *web*, permite profundizar en el análisis global de las estrategias.

El grupo de radios tomadas para este estudio puede distribuirse a lo largo de una línea que, de forma progresiva, muestra el grado de especificidad del trabajo realizado para sus plataformas *web*. La caracterización de "especificidad" está relacionada al nivel y volumen de contenidos, publicidades y recursos puestos a disposición de esta plataforma.

Esta línea de análisis tiene en su margen izquierdo a las emisoras que únicamente utilizan este espacio para retransmitir sus contenidos programados, sin ningún aditivo diferenciador. En este nivel se ubican todas las radios del Grupo Indalo: Radio 10, Pop y Mega. Estos sitios solo cuentan con un reproductor de *streaming* que transmite en vivo los mismos contenidos que se pueden encontrar en las plataformas analógicas y de la misma manera: en vivo. Se trata de la fase más inicial o precaria de la adaptación de las emisoras a la *web*.

Los entrevistados dentro de este grupo empresario esbozaron la necesidad de trabajar con mayor dedicación y profundidad este es-

pacio. La existencia de un proyecto contratado para el rediseño de los sitios de cada una de las radios da cuenta de una búsqueda que al cierre de este estudio se materializó.

En un segundo escalafón o nivel se encuentran aquellas emisoras que se asoman a la *web* para re-explotar sus contenidos programados. Este refuerzo también gira sobre la idea de reforzar la imagen-marca radiofónica a través de sus contenidos. Este nivel debe ser subdividido entre aquellos que realizan un profundo y dedicado trabajo de reorganización, desprogramación y complementación de sus producciones de aire, con aquellos que simplemente los vuelcan en la *web* sin agregados.

Este último grupo de emisoras está compuesto tanto por radios de AM como de FM. La Red, Del Plata, Disney y Aspen tienen estrategias artísticas mínimas e indispensables para sus sitios *web*. Esto es: ubican y tienen un reproductor de *streaming* en vivo, publican algunas notas relacionadas con la agenda de la radio y otras pocas sobre lo sucedido al aire. Al interior de este grupo hay matices. Disney y Aspen, por caso, trabajan muy poco su programación, porque esta cuenta con pocos contenidos "stockeables" en los sitios. La Red y Del Plata tienen una publicación más fluida de lo sucedido en la antena. La emisora de Electroingeniería cuenta con gran cantidad de material y un buen grado de desprogramación de su oferta, pero se encuentra en este grupo porque este trabajo es realizado por un tercero (RadioCut) y no por recursos propios.

En un grado superior a los casos mencionados en el párrafo anterior se encuentran Radio Continental y Nacional, que cuentan con sitios con mayor diversidad interactiva al momento de seleccionar qué tipo de contenidos de la programación escuchar. También se utilizan diferentes herramientas de organización, como archivos sonoros y secciones de filtrado de contenidos. Otra de las diferencias en el trabajo con los

contenidos programados es la complementariedad buscada con elementos multimediales (algunos desarrollos textuales, enlaces audiovisuales, fotos). También se desmarcan por el caudal de recortes ofrecidos (y su variedad tanto temática como de formato). Estos sitios se destacan también por la producción de unos pocos materiales exclusivos para la *web* como notas en *blogs*, *podcasts* y videos (muy pocos y esporádicos).

En un cuarto y último nivel (o tercero, según se entienda) se ubican aquellas emisoras que toman a la plataforma *web* como un espacio de redefinición de su propuesta mediática y de su marca. CienRadios y Vorterix son los ejemplos exponenciales de un nivel de estrategias de contenidos en el que también participa Metro, aunque con menor caudal de producción. Con propuestas diferentes, estos tres casos generan contenidos específicos para estas plataformas, las transforman en el centro ordenador de su sitio *web* y trabajan con los contenidos del aire de manera complementaria a los primeros. Es decir, estos sitios pueden ser definidos como páginas *web* que, entre otras propuestas, ofrecen las transmisiones y los contenidos de una radio. En estas páginas también se puede transitar por diferentes productos (notas escritas, *podcasts*, documentales, recitales, entrevistas, según cada caso), sin relación directa o necesaria con la programación.

Se trata de sitios que buscan apalancarse sobre marcas tradicionales para ampliar los segmentos de llegada a través de nuevos contenidos y, por sobre todo, buscar nuevas fuentes de ingresos (principalmente a través de las publicidades). La propuesta de CienRadios es mucho más amplia y diversa que la de Vorterix, que se focaliza en lo audiovisual. La estrategia de Metro es asimilable a la de CienRadios en relación con la búsqueda de usuarios, con notas escritas viralizadas y que no siempre son producidas con exclusividad para ese sitio.

Estos tres ejemplos cuentan, en diferente nivel y con diferentes cantidades, con redacciones *web* propias, equipos audiovisuales y departamentos comerciales específicos. Eso contribuye no solo a la cantidad y variedad de contenidos (mucho más audiovisual en Vorterix y más textual en CienRadios y Metro), sino también al nivel de comercialización (que también difiere en tipo) de estas páginas.

En los otros casos mencionados, el nivel de comercialización y de producción de contenidos está ligado a la cantidad de recursos humanos puestos a disposición de estas plataformas. La Red es el único caso que muestra una contradicción en este punto. Esto se explica por la gestión del sitio a través de un equipo multimediático diseñado por la empresa (Grupo América) para tal fin, y que deriva en este espacio contenidos generados para otros sitios y anuncios negociados en conjunto (de ahí la falta de piezas comerciales sonoras).

En línea con las hipótesis planteadas en el apartado metodológico de este trabajo, se pueden establecer los siguientes análisis.

Hipótesis 1) Las radios prefieren producir contenidos textuales y audiovisuales en desmedro de lo sonoro porque se complementan mejor con la programación de aire

En materia de producción propia, las radios sí prefieren o priorizan la producción textual y audiovisual de contenidos. Como fue dicho, se pueden destacar dos tipos de páginas: las que priorizan los recortes sonoros de su programación y las que generan portales de complementación y expansión de las marcas (en distintos grados). En el primer grupo se encuentran las AM, que generan portales con un fuerte perfil informativo anclado en lo sucedido al aire (Del Plata, Continental, Nacional y La Red). El segundo es

el caso de los sitios de las FM que, con distinto nivel e intensidad, presentan portales más despegados de la agenda del aire: CienRadios (que reúne a la AM Mitre), Vorterix y Metro lo hacen con mayor cantidad de contenidos por día, mientras que Disney y Aspen, con menor dedicación. Sin embargo, tanto para Vorterix como para CienRadios y Metro, los recortes sonoros o audiovisuales de la programación conforman una porción importante de la oferta.

H2) Los contenidos textuales y audiovisuales están basados en acontecimientos de la programación

La segunda hipótesis también fue verificada en línea con la primera. La producción propia de contenidos textuales y audiovisuales está principalmente atada a la programación. Luego, en muchos de los sitios de las FM, los contenidos que no están relacionados con la programación no son siempre producidos en casa. Esto es, forman parte de la carta de otros medios que comparten grupo multimediático y, por lo tanto, son utilizados para llenar espacios y diversificar ofertas. Esto pasa en Vorterix -donde las noticias son tomadas muchas veces de sitios de noticias extranjeros-, en Metro -donde se utilizan entradas de otros portales del mismo grupo empresarial- y en CienRadios -donde se aprovechan estructuras productivas de otras redacciones digitales o se replican contenidos de otras *webs*-. Esto quiere decir que los principales esfuerzos productivos de las radios analizadas están puestos en la complementación multimedia de lo sucedido al aire.

H3) Los contenidos creados específicamente para las webs tienen como objetivo principal segmentar y especializar la marca radiofónica

La tercera hipótesis puede ser comprobada en parte. En la mayoría de los casos analizados, la producción específica para el portal *web*

es nula o insignificante. Si se analizan los tres casos de generación de contenidos específicos para la *web* que más se destacan (Metro, Vorterix y CienRadios), se pueden encontrar matices. En el primer caso, los contenidos específicos buscan reforzar la imagen marca a través de notas o segmentos que profundizan en líneas temáticas trabajadas en la programación (cultura *pop*, viajes, tecnología, banalidades de las redes sociales y agenda musical). En este caso la hipótesis se cumple. Para Vorterix la hipótesis también se cumple, aunque con la salvedad de que este emprendimiento fue concebido con la incorporación de una página *web* como principal vector y ancla de la imagen-marca de la emisora. Por este motivo, la *web* refleja, profundiza y expande la propuesta de contenidos bajo los ideales de la marca "Vorterix". Para CienRadios, la hipótesis no se cumple. La estrategia principal, en palabras de su gerente general, es la de expandir el horizonte de públicos y audiencias posibles a través de la multicanalidad musical, de la variedad de portales temáticos y de lenguajes utilizados.

H4) El banner *es la principal fuente de monetización de estas* webs

En cuanto a formatos publicitarios, el *banner* fue el único encontrado en todas las páginas *web* (menos en MinutoUno y Nacional). Sin embargo y más allá del cumplimiento de esta hipótesis previa, el formato de anuncio *pre-roll* (o previa reproducción) también mostró un alto nivel de adopción en los sitios analizados. Tanto en video como en audio, esta tipo de anuncio es el que más se familiariza con la cuña radiofónica, y en algunos casos es explotada con las mismas piezas que salen al aire (por ejemplo, en Continental). Puede decirse, entonces, que los *banners* tradicionales (horizontales) y los anuncios *pre-roll* son los formatos característicos de estas radios.

H5) El modelo comercial es acotado por la falta de productos específicos o diferenciales

Esta hipótesis busca relacionar los factores analizados: nivel de contenidos con nivel de comercialización. Esto se cumple en todos los casos analizados: a mayor cantidad y variedad de contenidos, lo mismo puede decirse con los formatos publicitarios. Las *webs* audiovisuales muestran, además de *banners*, videos *pre-rolls*. Los que muestran notas y contenidos específicos suman también contenido marcario. Esta descripción posee dos excepciones: Nacional, un medio estatal, no presenta ningún tipo de anuncio publicitario, más allá de contar con variados espacios de autopromoción. El segundo caso es el de La Red, que presenta una variedad y cantidad de contenidos exigua, pero muestra una amplia diversidad de espacios publicitarios.

Más allá de esto, es válido también preguntarse por la relación inversa. Las dificultades para generar ingresos, y lo exiguo de los generados, hace que muchas radios decidan no producir específicamente para estas plataformas sino apostar a ellas como una ventana de re-distribución.

H6) Lo reducido de los equipos de producción y de comercialización digital de las emisoras contribuye a la ausencia de un modelo de comunicación específico y diferenciado para estas plataformas

Los equipos de producción de las distintas páginas analizadas varían en cantidad de integrantes. Sin embargo, puede describirse un rasgo común: son pocos los equipos digitales de las radios que tienen personas encargadas de producir más radio (o contenidos radiofónicos) exclusivos para internet. Además, en los casos

en los que existen redactores para los sitios, la poca cantidad de ellos hace que se produzcan notas escritas de poco contenido o se compartan recortes virales para generar mayores volúmenes de visitas. La cantidad de personas que trabajan para la *web*, tanto en producción como en comercialización, tiene una relación directa con la especificidad de los contenidos en su cantidad y variedad, así como también con la generación de un espacio que se aparte de la programación e imagen-marca de la radio.

| CONCLUSIONES |

El análisis final de este trabajo recopila todas las descripciones vertidas en su trayecto y las explicaciones puntuales que se desarrollaron para cada aspecto. Los objetivos trazados al inicio del plan de trabajo sirvieron para conseguir respuestas a la pregunta de investigación planteada.

En todo momento esta tesis evitó realizar afirmaciones sobre el futuro de la radio a partir de la descripción de situaciones particulares (las radios analizadas) en un contexto particular (el caso argentino). Sin embargo, la trayectoria y la evolución de la radio como medio de comunicación de masas permiten y habilitan realizar algunas conexiones históricas con su situación actual. En lugar de analizar hacia el futuro, este trabajo puede relacionar algunos aspectos del pasado con la actualidad.

En el marco teórico y conceptual de esta tesis se lanzó una pregunta tímida: ¿es internet a las emisoras de aire lo que en un momento fue la FM para las AM?

La historia de la radio argentina cuenta que cuando las transmisiones por FM florecieron, la primera decisión del estado fue la adjudicación de una licencia en espejo a cada operador de una estación de AM. Como respuesta a esa concesión, las empresas de radio tomaron a sus FM como lugares residuales donde solo programar música y apuntar,

dada la calidad de las nuevas transmisiones y su estereofonía, a un público hasta entonces desprotegido por el medio. Estas respuestas fueron temerosas, sin arriesgar con un contenido pensado y producido para un nuevo público que se sintiese seducido por las posibilidades que brindaba la nueva banda.

Con el correr del tiempo, los Morano, Grinbank y otros productores radiofónicos les dieron una identidad y un sentido de ser a las radios de FM. Unos contenidos, una forma de comunicación, figuras, públicos y marcas propias hicieron de la oportunidad tecnológica una renovación del modelo seguido hasta entonces por la industria de la radio. Esta nueva plataforma de distribución y transmisión de contenidos fue capitalizada, en cuanto a renovación del negocio, por actores que estaban fuera de la industria y se dedicaron a repensar esos espacios descuidados por las AM.

Las estrategias y modelos seguidos por las radios de AM y FM más escuchadas de Buenos Aires para sus páginas *webs* son, en el fondo, muy similares a las respuestas que en su momento las empresas dieron a la aparición de la frecuencia modulada. La respuesta que se encuentra en buena parte de los casos tiene aspectos, componentes y motivos netamente analógicos. La radio ensaya respuestas analógicas para un problema digital. Se optó por aprovechar recursos ya disponibles (la música entonces; los contenidos de la programación hoy) para montarlos sobre nuevas posibilidades (estereofonía en el primero y multimedialidad en el segundo). El conservadurismo de las respuestas estratégicas en ambos momentos históricos dice mucho sobre la forma de evolucionar de la industria.

Una idea firme que este trabajo deja es que las emisoras de aire no van a internet para producir, explorar o experimentar con nuevos contenidos radiofónicos, o diferentes. Al contrario, explotan los que

ya producen para sus programaciones tradicionales con complementos textuales, fotográficos y, los más audaces, audiovisuales. Las producciones de contenidos sonoros específicos (radios *online*, *podcasts*) para estas plataformas son ínfimas, y se dan en reducidos casos. La opción por la complementación y el aprovechamiento de producciones ya disponibles le gana a la posibilidad de experimentar nuevos formatos, temas y géneros de contenidos a través de los cuales responder a las nuevas posibilidades de sus audiencias. Entonces, desde la producción, se da la pérdida de la sonoridad. Las propuestas *web* no son principalmente sonoras, son textuales o audiovisuales.

El trabajo con los contenidos ya producidos tiene aún cuentas pendientes. La desprogramación y el armado de archivos sonoros que permitan recorridos personalizados y con interactividad selectiva para los usuarios es otra de las ausencias detectadas en este estudio. Es por esta razón que al ingresar a la mayor parte de estos sitios es mucho más fácil acceder a contenidos textuales o audiovisuales que a un contenido “radiofónico” que no sea el *streaming* en vivo.

Las radios, entonces, desaprovechan una de sus principales ventajas comparativas en el ecosistema mediático que se apalancó históricamente sobre su carencia de imágenes: ser el medio de compañía por excelencia con contenidos sonoros que permiten variar los niveles de atención y realizar otras actividades mientras se escucha. Si bien es posible encontrarlas en su formato tradicional, su programación de aire, las emisoras no explotan esa relación con las audiencias para ofrecer sus producciones de forma diferente (desprogramada, por ejemplo) u otro tipo de contenidos (más segmentados, con mayor desarrollo, con otros géneros).

Como sucedió con las FM, hay proyectos disruptivos y que apuestan, con distintas estrategias, por aprovechar esta plataforma. Vor-

terix, CienRadios, Metro y Nacional, con sus distinciones, buscan y experimentan con desprogramación, audiovisual, personalización de la instancia de consumo, multiplicación de la oferta para aumentar el *target* de público o segmentarlo (y fidelizarlo).

Claro que en estas estrategias de experimentación resulta fundamental la puesta a disposición de recursos humanos que tengan la capacidad y la dedicación de producir, pensar, diseñar y hasta comercializar estos nuevos espacios. Los tres proyectos mencionados cumplen con este requisito. Se las denomina "estrategias de experimentación", porque llevan tiempos de desarrollo breves y cambiantes.

Al igual que en materia de contenidos, la comercialización y monetización de estos espacios también replica modelos tradicionales con desarrollos enanos. Si bien no se obtuvieron cifras de volúmenes de ingresos por estas plataformas, en general se observó que la cantidad y variedad de contenidos ofrecidos se relaciona a la cantidad y variedad de formatos publicitarios. El caso de La Red fue el único que marcó una ruptura con esta descripción, ya que aún con muy pocos contenidos mostró variedad en los anuncios pautados.

¿Y por qué son como son estas páginas? ¿Por qué las empresas diseñan estas estrategias? Resultó difícil encontrar una única respuesta a estas preguntas.

Si se pone el ojo sobre las radios de programación informativa, las AM, se obtiene el mayor nivel de apego a los contenidos de la programación. Se puede decir que las radios que tienen un proyecto *web* más o menos firme (de aquí se descarta a Radio 10) apuestan por un formato de portal de noticias, aunque con producciones menores de contenidos textuales específicos. Sin embargo, el caso de Mitre

excede por lejos esta definición, mientras que en La Red o Del Plata se da lo contrario.

En el caso de las emisoras más musicales, la apuesta *web* cuenta con la particularidad de aportar poco sobre lo que pasó durante la programación. La oferta se centra en el *streaming* del vivo con algunas notas de actualidad "musical". Sin embargo, en este grupo únicamente se puede ubicar a Aspen y Disney (Mega tiene solo *streaming*). Entre las más habladas (La 100, Vorterix, Metro, Pop), las estrategias difieren muchísimo. Es muy difícil encontrar algo relacionado con la programación en la *web* de La 100, mientras que Vorterix o Metro la utilizan en cantidad. Lo mismo con las estrategias de musicalización. Por un lado, la emisora de Clarín apuesta, a través de "Match 100" y de los cientos de canales musicales, por aumentar el *target* de audiencia con distintas ofertas en formato *long tail*. Por el otro, Vorterix y Metro buscan profundizar el concepto de marca con contenidos especializados y de refuerzo del "nicho".

El tipo de audiencia tampoco colabora al momento de categorizar motivos de las estrategias. Si se tienen en cuenta la edad y el nivel socioeconómico de los oyentes, cuesta encontrar relaciones. Disney y Metro son de las emisoras con público más joven, y sus *webs* distan muchísimo entre sí. Lo mismo con los casos de Radio Mitre, una de las más longevas, y La Red, de las AM más "juveniles". La primera apuesta fuerte en su *web*, y la segunda no.

Entonces, al momento de indagar por las razones de estas estrategias, fue útil entrevistar a distintos gerentes, gestores, administradores y directores de estos proyectos/organizaciones/empresas.

Solo en este punto se pudo detectar que una condición esencial para definir el modelo a seguir es la voluntad de los directivos de invertir

para sobrepasar el nivel de retransmisión y llegar a uno de producción, más propositivo. Las respuestas encontradas a esta pregunta muestran que las causas económicas y de financiamiento se encuentran al tope de las razones por las cuales no arriesgar demasiado en internet. Resulta ilustrativa una frase del gerente de Contenidos Digitales de Radio Continental, Matías De Angelis, "internet es un negocio chico dentro de un negocio chico, la radio". En una industria marcada (y castigada) por precariedades estructurales y de ingresos, resulta lógico que los modelos de negocios para internet sean una cuestión secundaria.

Otra de las causas de estas estrategias conservadoras se encuentra en el tipo de consumo que los gestores registran: "Lo principal es que el *streaming* de la radio en vivo se escuche bien, porque es lo que más buscan". Entonces, la pregunta por el huevo y la gallina asoma: ¿escuchan principalmente el *streaming* porque es lo que quieren o porque es casi lo único que ofrecen para escuchar?

En el fondo de la cuestión, entonces, se detecta que las razones de financiamiento calan hondo en la consideración, el desarrollo y la gestión de proyectos *web* para las radios. Lo acotado de los ingresos publicitarios que registran aun los proyectos más ambiciosos (como CienRadios) en relación a la "vaca lechera" (la programación de aire) seduce a las empresas a quedarse en el negocio tradicional, seguro. Pero esta seguridad se erosiona lentamente con la pérdida de audiencia y el lugar menor que los jóvenes le dan al medio en sus búsquedas de entretenimiento e información.

La respuesta a por qué estas *webs* son como son, es que no hay un volumen de negocio (comercial) que invite a las empresas a invertir. Los modelos adoptados por la prensa tradicional muestran que aun con grandes volúmenes de inversión en producción propia y específica, cuesta replicar el nivel comercial pre-internet.

Más allá de esto, la falta de contenidos específicos y de producción propia para estas plataformas hace que los niveles de ingresos sean más flacos aún. Solo los que cuentan con alguna espalda y acompañamiento corporativo para tomar riesgos diversifican las apuestas.

CienRadios con Clarín; Vorterix con los contactos comerciales de Pergolini, y Metro con sus altos niveles de facturación publicitaria buscan correr los límites. En este contexto, es destacable que Nacional, radio estatal y sin presiones comerciales, tenga proyectos innovadores tanto en producción como en re-distribución de sus contenidos. Para el resto, las dificultades son notorias. En el caso de La Red, respaldado por un gran multimedio nacional como el Grupo América, existe la decisión estratégica de no arriesgar. En el resto, los problemas analógicos mantienen postergada la discusión sobre internet.

La dificultad para monetizar y fondear nuevos contenidos colabora -por no decir que justifica- la estrategia de tomar los mismos productos para verterlos en distintas plataformas. Incluso utilizando los mismos recursos comerciales, sin desdoblar las tandas, diferenciar estrategias y sumándole la venta de un *banner* a una negociación de aire. Este trabajo muestra que las *webs* de las radios son utilizadas, en el mayor de los casos, para retener al oyente tradicional cuando se conecta a internet. A contramano, son pocos los casos que ofrecen algo al usuario o navegante que está en internet y busca información o entretenimiento en otros formatos.

En futuros trabajos será relevante a los fines, objetivos e intereses de esta investigación indagar en la utilización de otras plataformas como redes sociales y aplicaciones para teléfonos móviles. Son plataformas masivas y de uso creciente que desplazan a la *web* tradicional (de sitios, páginas) en el acceso y el consumo cultural. También será

interesante analizar las renovaciones que, como sucedió con la FM, introducen los nuevos actores habilitados por las condiciones tecnológicas. Cómo trabajan los que tienen al *podcast* como formato de producción; qué modelos tienen las radios *online*, cómo se incorporan y funcionan las distintas plataformas de distribución y consumo sonoro son cuestiones que también conciernen al análisis de la evolución del modelo de negocio y de comunicación de la radio en internet.

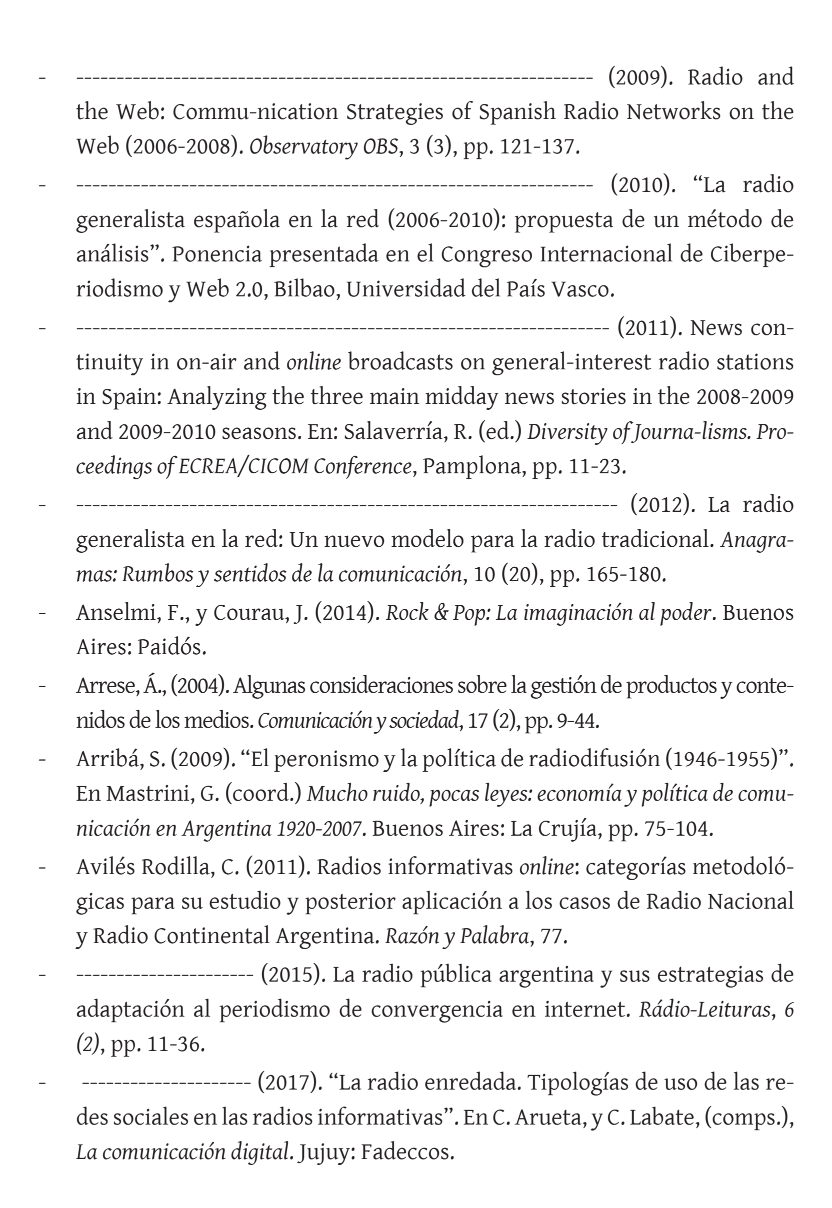
En síntesis, por lo trabajado en esta tesis, el modelo que sigue buena parte de los casos estudiados es el de la re-difusión de la producción programada con falta de experimentación de nuevos contenidos y formatos de ingresos. Entre los casos disruptivos, las apuestas por el video y por los contenidos textuales breves y virales marcan la regla de unas estrategias que se mueven entre la conquista de nuevos segmentos de audiencia y el refuerzo de las ya generadas.

Con esto, el camino por recorrer para estos proyectos es largo. Las principales deudas se ligan a la generación de espacios que aprovechen las capacidades de las emisoras para producir contenidos, sus marcas, sus audiencias ganadas, y generen un modelo sustituto tanto en la producción como en la comercialización de la radio en internet.

En las vísperas de su centenario, la radio argentina no define un modelo de negocio claro y alternativo para internet, mientras se acumulan y sedimentan grandes problemas estructurales analógicos.

| BIBLIOGRAFÍA |

- Agusti, M.; Arribá, S. y Mastrini, G. (2009). "Radio, economía y política entre 1920 y 1945: De los pioneros a las cadenas". En G. Mastrini (coord.). *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires: La Crujía, pp. 33-56.
- Albarrán, A. (1999). Investigación sobre los medios de comunicación: paradigmas, temas y contribuciones. *Comunicación y Sociedad*, XII (1), pp. 7-20.
- Albornoz, L. (2005). Las industrias culturales y las nuevas redes digitales. *Economía Política, Comunicación y Conocimiento: una perspectiva crítica latinoamericana*, pp. 317-329.
- ---------------- (2005). *Los diarios online de información general: el caso de los grandes periódicos en español*. Madrid: Tesis. Universidad Complutense. Facultad de Ciencias de la Información. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I.
- ----------------- y Hernández, P. (2009). "La radiodifusión en Argentina entre 1995-1999: Concentración, desnacionalización y ausencia de control público". En G. Mastrini, (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires: La Crujía, pp. 261-290.
- Álvarez Monzoncillo, J. (2011). *La televisión etiquetada: Nuevas audiencias, nuevos negocios*. Madrid: Ariel.
- Amoedo Casais, A.; Martínez Costa, P., y Moreno, E. (2008). An analysis of the commu-nication strategies of Spanish commercial music networks on the web: los40.com, los40principales.com, cadena100.es, europafm.es and kissfm.es. *The Radio Journal*, 6 (1). Bristol: Intellect Books, pp. 5-20.



- -- (2009). Radio and the Web: Commu-nication Strategies of Spanish Radio Networks on the Web (2006-2008). *Observatory OBS*, 3 (3), pp. 121-137.
- -- (2010). "La radio generalista española en la red (2006-2010): propuesta de un método de análisis". Ponencia presentada en el Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0, Bilbao, Universidad del País Vasco.
- -- (2011). News continuity in on-air and *online* broadcasts on general-interest radio stations in Spain: Analyzing the three main midday news stories in the 2008-2009 and 2009-2010 seasons. En: Salaverría, R. (ed.) *Diversity of Journa-lisms. Proceedings of ECREA/CICOM Conference*, Pamplona, pp. 11-23.
- --- (2012). La radio generalista en la red: Un nuevo modelo para la radio tradicional. *Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación*, 10 (20), pp. 165-180.
- Anselmi, F., y Courau, J. (2014). *Rock & Pop: La imaginación al poder*. Buenos Aires: Paidós.
- Arrese, Á., (2004). Algunas consideraciones sobre la gestión de productos y contenidos de los medios. *Comunicación y sociedad*, 17 (2), pp. 9-44.
- Arribá, S. (2009). "El peronismo y la política de radiodifusión (1946-1955)". En Mastrini, G. (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007*. Buenos Aires: La Crujía, pp. 75-104.
- Avilés Rodilla, C. (2011). Radios informativas *online*: categorías metodológicas para su estudio y posterior aplicación a los casos de Radio Nacional y Radio Continental Argentina. *Razón y Palabra*, 77.
- ---------------------- (2015). La radio pública argentina y sus estrategias de adaptación al periodismo de convergencia en internet. *Rádio-Leituras, 6 (2)*, pp. 11-36.
- --------------------- (2017). "La radio enredada. Tipologías de uso de las redes sociales en las radios informativas". En C. Arueta, y C. Labate, (comps.), *La comunicación digital*. Jujuy: Fadeccos.

- Becerra, M. (2014) La convergencia en cuestión. En M. Becerra y R. Beltrán (comps.). *Medios y TIC en la Argentina. Estudio sobre adopción de tecnologías de la información en medios de comunicación*. Buenos Aires: Proyecto UBACYT "Las tecnologías de los medios de comunicación en el escenario de la convergencia", *e-book*, pp. 5-10.
- --------------- (2015). *De la concentración a la convergencia*. Buenos Aires: Paidós.
- ---------------- y Mastrini, G. (2006). Senderos de la economía de la comunicación: un enfoque latinoamericano. *Cuadernos de Información y Comunicación*, 11, pp. 111-128.
- ----------------, Marino, S. y Mastrini, G. (2011). El proceso de regulación democrática de la comunicación en Argentina. *Derecho a comunicar, 1,* pp. 1-17.
- Bergés, L., De Mateo, R. y Sabater, M. (2009). *Gestión de empresas de comunicación*. Sevilla: Comunicación Social.
- Bizberge, A. (2015). Los modelos de negocio de la televisión en internet en el mercado latinoamericano. *Austral Comunicación, 4* (1), Buenos Aires, Universidad Austral, pp. 83-125.
- Bolaño, C. (2012). Consideraçoes sobre a Economia Política do rádio no Brasil. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, 14 (2).*
- Bosetti, O. (1994). *Radiofonías*. Buenos Aires, Colihue.
- ---------------- y Haye, R. (comps.) (2015). *Las radios universitarias argentinas*. Buenos Aires, UNLAM.
- -- (2016). *Encrucijadas del nuevo milenio: radio, comunicación y nuevas tecnologías*. Buenos Aires: UNDAV.
- Campos Freire, F. (2010a). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico, 16,* 13-30.
- --------------------- (2010b). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio. *Razón y palabra*, *15*, 74.

- Caro González, Francisco (2007). *Gestión de Empresas Informativa.* Sevilla, Facultad de Comunicación.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, *43(2)*, 195-215.
- Casado del Río, M. y Miguel De Bustos, J. (2010). Sobre pago y gratuidad: momentos de crisis en la industria periodística. *Telos*, *Cuadernos de Comunicación e Innovación, 83,* pp. 24-35.
- Casero Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información, 19 (6),* pp. 595-601.
- Cea-Esteruelas, M. (2013). Economía de los cibermedios: modelos de ingresos y fuentes de financiación. *El profesional de la información, v. 22, 4,* pp. 353-361.
- Cebrián Herreros, M. (2008). *La radio en internet: De la ciberradio a las redes sociales y la radio móvil.* Buenos Aires: La Crujía.
- Cebrián Herreros, M. (2009). Expansión de la ciberradio. *Revista Enl@ce Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 6 (1)*, pp. 11-23.
- --------------------------- (2011). La radio en el entorno de las multiplataformas de comunicaciones. *Radio-Leituras, 2*, pp. 31-68.
- Chomón Serna, J. (2016). La radio local crossmedia: la alternativa ante la reducción de espacios de proximidad local en la radio convencional. *Icono, 14 (14),* pp. 258-286.
- Corda, R., Martínez-Costa, P. y Müller, M. (2016). “Radio, innovación y narrativas transmedias: ¿qué papel juega el sonido en el nuevo ecosistema de los medios multiplataforma?” Madrid: Ponencia presentada en el Congreso Iberoamericano de Comunicación (AEIC).
- Cuesta Moreno, O. (2012). Los axiomas de la radio, la tecnología y el periodismo radiofónico. *Poliantea 8 (14),* pp. 191-212.
- Díaz Espina, C. (2013). Modelos de negocio y medios *online*. Aproximación teórica a la cuestión. *Razón y palabra, 82.*

- Elíades, A. (2003). Historia legal de la radio y la televisión en Argentina. *Oficios Terrestres* 8 (3). Recuperado de http://perio.unlp.edu.ar/sites/default/files/eliades-_hist_radioytv.pdf
- Espada, A. (2015). Vorterix Rock: hacia la resignificación de los modelos de negocios radiofónicos en Argentina. *Comunicación y Medios*, 31. Santiago, Universidad de Chile.
- Faus Belau, Á. (1973). *La radio: introducción al estudio de un medio desconocido.* Madrid: Guadiana Publicaciones.
- Fernández Sande, M., y Peinado Miguel, F. (2012). "La empresa radiofónica actual". En Gallego Pérez, I. y García Leiva, T. (coords.) *Sintonizando el futuro: Radio y producción sonora en el siglo XXI*. Madrid: Instituto RTVE.
- Fernández, José (1994). *Los lenguajes de la radio*. Buenos Aires: Paidós.
- Fernández, José (2008). *La construcción de lo radiofónico*. Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, José (2014). "Asedios a la radio". En M. Carlón y C. Scolari (eds.). *El fin de los medios masivos*. Buenos Aires: La Crujía.
- Ferrareto, L. (2014). Estruturação da mercadoria das emissoras comerciais sob a convergencia. *Famecos*, *21 (3)*, Porto Alegre, pp. 943-965.
- ----------------- (2015). Inquietudes e tensionamentos: pistas para a compreenção do futuro do rádio comercial em sua fase de convergencia. *Intexto*, *34,* 214-235.
- ----------------- (2016). Dos Hertz aos bytes, revisitando os desafíos do século XXI para um novo velho rádio. En: M. Kischinhevsky, D. López y V. Zuculoto (orgs.) *Estudos Radiofónicos no Brasil: 25 anos do Grupo de Pesquisa Rádio e Média Sonora da Intercom*. San Pablo: Intercom.
- Fleitas, V. (2015). *Historias de aire: hacia una radio que sea fiesta de los sentidos.* Entre Ríos: UNER.
- Fraticelli, D. (2011). Los cambios de la programación radiofónica cuando aparece la televisión. *La Trama de la Comunicación, 15,* pp. 119-132.

- Gallego Pérez, J. (2010). *Podcasting. Nuevos modelos de distribución y negocio para los contenidos sonoros*. Barcelona: UOC.
- ------------------------------ (2012). Relaciones entre podcasting, radio y movilidad. *Telos, 92,* pp. 127-135.
- Gandolfi, F. (2012). Historia técnica, estética y social del aparato de radio en Argentina. *Registros*, *8 (8)*, pp. 72-102.
- García, J.; Puchey, S., y García, M. (2013). "La radio *online*: Definición, evolución y tendencias". En J. Pérez Rufí (coord.). *Nuevos tiempos para la industria radiofónica en España*. Málaga: Grupo de Investigación Eumed.net.
- Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicancias en el Reino Unido. En E. Bustamante, (ed.) *Industrias creativas. Amenazas sobre la cultura digital.* Barcelona: Gedisa, pp. 21-47.
- Getino, O. (1995). *Las industrias culturales en Argentina: dimensión económica y políticas públicas. Período 1981-1992*. Buenos Aires: Colihue.
- Gómez García, R. y Sánchez Ruiz, E. (2011). La economía política de la comunicación y la cultura. Tradiciones y conceptos. *Portal de la Comunicación InCom-UAB.*
- *Gutiérrez, M., et al.* (2014). Los programas radiofónicos españoles de prime time en Facebook y Twitter: Sinergias entre la radio convencional y las redes sociales. *Revista Latina de Comunicación Social*, *69*, pp. 418-434.
- Gutiérrez, M.; Ribes, X., y Monclús, B. (2011). "The youth audience and the access to conventional broadcasting music radio through Internet". *Comunicación y Sociedad*, v. 2, 24, pp. 270-305.
- -- (2015). "Del oyente al radio prosumer: gestión de la participación de la audiencia en la radio del siglo XX". *Trípodos*, *36,* pp. 55-74.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The cultural industries*. Londres: Sage.
- Horvath, R. (1996). Los avatares de la radio en Argentina. *Chasqui, 56*, pp. 56-59.

- Igarza, R. (2012). Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital. *En la ruta digital: cultura, convergencia tecnológica y acceso.* Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación, pp. 147-158.
- Kellner, D. (1998). Vencer la línea divisoria: estudios culturales y economía política. En M. Ferguson, y P. Holding (eds.). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona: Bosch, pp. 185-212.
- Kischinhevsky, M., y De Marchi, L. (2016). Expanded radio: Rearrangements in Brazilian audio media markets. *Radio, Sound & Society*, *1(1)*, pp. 75-89.
- Levatti, A. y Lvovich, L. (2013). *Radio, ¿con la música a otra parte? De la galena a la era digital*. Entre Ríos: UNER.
- Linares, A. (2016). "Acceso y participación ciudadana: Una actualización de indicadores para la democratización de las comunicaciones". *Intercom, 39 (3)* pp. 37-54.
- Lindenboim, F. (2013). La conformación de una radiofonía comercial en Argentina. *Herramientas*, *3 (9),* pp. 7-25.
- López Vidales, N. y Ortiz Sobrino, M. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era*. Madrid: Fragua.
- Martí, J. (2008). "Factores que inciden en las transformaciones de la radio especializada en el actual contexto digital: Del modelo radio 1.0 al 2.0". Trabajo presentado en el Congreso AE-IC.
- -----------------, *et al*. (2010). La crisis del consumo juvenil radiofónico en Cataluña. *Quaderns del CAC*, *34, v. XIII*, pp. 69-79.
- Martí, Josep, Monclús, Belén, Gutiérrez, María y Ribes, Xavier (2015). "La radio, modelo de negocio en transición: estrategias de oferta y de comercialización en el contexto digital". *Quaderns del CAC*, *41, v XVIII*, pp. 13-22.
- Martínez-Costa, P. (2015). "Radio y nuevas narrativas: de la crossradio a la transradio". En M. Oliveira y F. Ribeiro (eds.), *Radio, sound and Internet*. Minho: Universidade do Minho.

- Mata, M. (1993a). La radio: una relación comunicativa. *Diálogos de la Comunicación, 35*, Lima.
- ---------------------- (1993b). **¿Ra**dio popular o comunitaria? *Chasqui*, *47.*
- ---------------------- (1994). Hacer radio es producir realidad. *Chasqui*, *49.*
- ------------------ (1998). Saber sobre radio. *Signo y Pensamiento, 17* (33), pp. 91-98.
- ------------------ (2000). Para una memoria de la radio en Córdoba. *Estudios, 13.*
- ------------------ y Scarafía, S. (1993). *Lo que dicen las radios. Una propuesta para analizar el discurso radiofónico*. Quito: ALER.
- Matallana, A. (2013). Inventando la radio comercial: Apuntes para una biografía de Jaime Yankelevich. Revista de Instituciones, Ideas y Mercados, *58*, pp. 147-166.
- Meditsch, E. (2001). O ensino do radiojornalismo em tempos de internet. Exposición en *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Campo Grande/MS.
- --------------- (2010). "A informação sonora na *web*mergência: sobre as possibilidades de um *radiojornalismo* digital na mídia e pós-mídia". En A. Magnoni, y J. Carvalho, (orgs.). *O novo rádio: cenários da radiodifusão na era digital.* São Paulo: Senac.
- Merkin, M.; Panno, J.; Tijman, G., y Ulanovsky, C. (1995). *Días de radio. Historia de la radio Argentina*. Buenos Aires: Espasa Calpe.
- Miege, B. (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque socioeconómico. *Revista electrónica de investigación educativa*, *10 (1)*, pp. 1-15.
- ------------- (2008). Las industrias culturales y de información: un enfoque sociocultural. *Revista electrónica de investigación educativa*, *10* (1). Recuperado de http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-miege.html
- Miguel De Bustos, J. (1993). *Los grupos multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos.* Barcelona: Bosch.

- Monclús, B.; Gutiérrez, M. y Ribes, X. (2015). Las apps radiofónicas en los dispositivos móviles en España: del discurso estratégico de los operadores a su acción. Trabajo presentado en "Comunicação, Cultura e Mídias Sociais. Anais do XIV Congresso Ibero-Americano de Comunicação IBERCOM".
- Moreno, E. (2005). Las radios y los modelos de programación radiofónica. *Comunicación y Sociedad, 18 (1).*
- Mosco, V. (2006). La economía política de la comunicación: una actualización diez años después. *Cuadernos de Información y la Comunicación, 11,* pp. 57-79.
- Müller, M. (2013). "Los programas de máxima audiencia en la radio argentina: características y contenidos de los magacines líderes (2010)". Tesis, Universidad Austral, Buenos Aires.
- Murdock, G. (1998). Comentarios de base: las condiciones de la práctica cultural. En M. Ferguson y P. Holding (eds.). *Economía política y estudios culturales*. Barcelona, Bosch, pp. 161-184.
- Oliveira, M., y Ribeiro, F. (eds.) (2015). *Radio, sound and Internet*. Minho: Universidade do Minho.
- Ortiz Sobrino, M. (2012). Radio y post-radio en España: una cohabitación necesaria y posible. Área Abierta, 12 (2).
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci, C. (2005). Clarifying business models: originis, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems, vol. 16.*
- Osterwalder, Aalexander y Pigneur, Yves (2010). *Generación de modelos de negocio*. Planeta, España.
- Pedrero, L. (2013). "Music Radio challenges in the digital age". Comunicación defendida en el Congreso Radio Research 2013: Radio, the Resilient Medium, ECREA- Londres: University of Sunderland.
- Pedrero, L., (2014). "Main challenges of the Spanish music radio in the age of Spotify". En F. Ubierna, y J. Sierra (coords.). *Miscelánea sobre el entorno audiovisual en 2014*. Madrid: Fragua.

- Pérez Maíllo, Aurora y Sánchez, Chelo (2014a). "El podcasting, la nueva era de la creatividad radiofónica y sonora. Nuevas formas de enseñar y producir: learning by doing". Comunicación defendida en el II Congreso Mundial de Comunicación Iberoamericana. Universidade do Minho, Braga, Portugal
- Pérez Maíllo, A. y Sánchez, Ch. (2014b). "El reportaje. Un clásico de la radio offline en la era de la radio *online*". Comunicación presentada en el XV Congreso de Periodismo Digital, Huesca.
- Perona Páez, J.; Barbeito Veloso, L., y Fajula Payet, A. (2014). Los jóvenes ante la sono-esfera digital: medios, dispositivos y hábitos de consumo sonoro. *Comunicación y Sociedad*, *27 (1),* pp. 205-224.
- Picard, R. (2002). *The economics and Financing of Media Companies.* Nueva York, Fordham University Press.
- ------------- (2014). Las industrias informativas: ¿tienen futuro? *Palabra Clave 17 (4)*, 1069-1096.
- Piñeiro Otero, T. (2015). La publicidad radiofónica en internet: Características, potencialidades y principales formatos. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*, *128, pp.* 217-236.
- Postolski, G., y Marino, S. (2009). "Relaciones peligrosas: Los medios y la dictadura, entre el control, la censura y los negocios". En: G. Mastrini, (coord.) *Mucho ruido, pocas leyes: economía y política de comunicación en Argentina 1920-2007.* Buenos Aires: La Crujía, pp. 159-188.
- Prata, N. (2008). *Webradio: novos géneros, novas formas de interaçao*. Trabajo presentado en XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
- Rébora, E. (2002). "El crecimiento de la radio". *Industrias Culturales, mercado y políticas públicas en Argentina.* Secretaría de Cultura de la Nación. Buenos Aires: Ediciones Ciccus.
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: el eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, *3 (23).*

- Rost, A. (2007). "Propuestas para un periódico digital interactivo". *Zer*, *22, pp*. 369-389.
- Schilke, O.; Ullrich, S., y Wirtz, B. (2010). Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning*, *43*, 272-290.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa.
- Tobi, X. (2007). La radio en los 60: Redefiniciones a partir de la llegada de la TV. *Question*, *13 (1).*
- Tobi, X. (2008). "El origen de la radio: De la radioafición a la radiodifusión". En J. Fernández (ed.). *La construcción de lo radiofónico*. Buenos Aires: La Crujía.
- ---------- (2010). La construcción de la empresa radiofónica. *Letra, Imagen y Sonido, 3 (5)*, Buenos Aires: UBA.
- Tremblay, G. (2011). Desde la teoría de las industrias culturales: evaluación crítica de la economía de la creatividad. En E. Bustamante (ed.). *Industrias creativas: Amenazas sobre la cultura digital*, Barcelona: Gedisa, pp. 49-80.
- Ulanovsky, C. (2007). *Siempre los escucho*. Buenos Aires: Emecé.
- Wirtz, B. (2014). Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets - A Service System Perspective. *Palabra clave, 17(4)*, 1041-1065.
- Zallo, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura.* Madrid: Akal.
- --------- (1992). *El mercado de la cultura: Estructura económica y política de la comunicación.* Navarra: Gakoa.
- --------- (2007). La economía de la cultura como objeto de estudio. *Zer, 22,* pp. 215-234.
- --------- (2011). Retos actuales de la economía crítica de la comunicación. En L. Albornoz, (coord.) *Poder, medios, cultura: Una mirada crítica desde la economía política*. Buenos Aires: Paidós, pp. 17-60.



La adaptación radiofónica a internet:
Estrategias de negocio de las radios más escuchadas de Buenos Aires (2016-2017)

Este libro responde a la pregunta ¿qué hacen las radios tradicionales en sus webs? Actualmente, los medios de comunicación masiva se enfrentan al problema de cómo gestionar el cambio de paradigma mediático que desde hace unos años supone la irrupción de internet.

Agustín Espada describe la forma en la cual las emisoras de radio adaptan esta plataforma para la distribución de sus contenidos. En un minucioso análisis delimita la matriz conceptual que toma a la radio como objeto de estudio y pone el foco en las herramientas que este medio utiliza.

Así, el autor llega a la pregunta por los modelos de negocio y desarrollo para los sitios web. Un interrogante que no se detiene en la descripción de los contenidos, sino que avanza sobre las formas de monetización y comercialización de esos espacios, a las que se suma la cantidad de recursos que se ponen a disposición. El libro no habla del futuro de la radio, sino de su actualidad.

(serie **tesis posgrado**)





